

Marius Bota

Smaranda Cosma

# Cercetarea-dezvoltarea noilor produse



Presa  
Universitară  
Clujeană

**MARIUS BOTA**

**SMARANDA COSMA**

**CERCETAREA-DEZVOLTAREA  
NOILOR PRODUSE**



**MARIUS BOTA    SMARANDA COSMA**

**CERCETAREA-DEZVOLTAREA  
NOILOR PRODUSE**

**PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ**

**2014**

***Referenți științifici:***

**Conf. univ. dr. Adina Negrușă**

**Conf. univ. dr. Crina Petrescu**

**ISBN 978-973-595-794-0**

**© 2014 Autorii volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autorilor, este interzisă și se pedepsește conform legii.**

**Universitatea Babeș-Bolyai  
Presa Universitară Clujeană  
Director: Codruța Săcelean  
Str. Hasdeu nr. 51  
400971 Cluj-Napoca, România  
Tel./fax: (+40)-264-597.401  
E-mail: [editura@editura.ubbcluj.ro](mailto:editura@editura.ubbcluj.ro)  
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>**

## **CUPRINS**

|                                                                 |               |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>CAPITOLUL 1. PRODUSUL ȘI EVOLUȚIA SA PE PIAȚĂ.....</b>       | <b>7</b>      |
| 1.1. Procesul planificării produselor.....                      | 7             |
| 1.2. Produsul – concept și caracteristici.....                  | 12            |
| 1.2.1. Conceptul de produs și caracteristicile acestuia.....    | 12            |
| 1.2.2. Clasificarea produselor.....                             | 15            |
| 1.2.3. Mixul de produse - definire concept și caracteristici .. | 18            |
| 1.3. Ciclul de viață a produsului (CVP).....                    | 21            |
| 1.3.1. Ciclul de viață a tehnologiei.....                       | 22            |
| 1.3.2. Ciclul de viață comercială a produsului.....             | 23            |
| <br><b>CAPITOLUL 2. DEZVOLTAREA NOILOR PRODUSE.....</b>         | <br><b>36</b> |
| 2.1. Produsul nou.....                                          | 36            |
| 2.1.1. Conceptul de produs nou: concept și caracteristici.....  | 36            |
| 2.1.2. Necesitatea introducerii de produse noi.....             | 37            |
| 2.1.3. Posibilități de obținere de noi produse.....             | 38            |
| 2.2. Inovare și creativitate.....                               | 40            |
| 2.2.1. Conceptul de inovare.....                                | 40            |
| 2.2.2. Conceptul de creativitate.....                           | 44            |
| <br><b>CAPITOLUL 3. GESTIONAREA PROCESULUI DE REALIZARE</b>     |               |
| <b>A NOILOR PRODUSE.....</b>                                    | <b>46</b>     |
| 3.1. Etapele procesului de creare a noilor produse.....         | 46            |
| 3.1.1. Cercetarea ideilor.....                                  | 49            |
| 3.1.2. Realizarea și testarea conceptului.....                  | 58            |

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.3. Realizarea și testarea produsului.....                                       | 63 |
| 3.2. Lansarea, comercializarea și adoptarea produsului<br>de către consumatori..... | 70 |
| 3.3. Evaluarea procesului de realizare a noilor produse.....                        | 73 |
| BIBLIOGRAFIE.....                                                                   | 79 |

## CAPITOLUL 1. PRODUSUL ȘI EVOLUȚIA SA PE PIAȚĂ

### 1.1. Procesul planificării produselor

Întreprinderile care activează în mediul de afaceri de astăzi trebuie să facă față unei concurențe acerbe pentru a avea succes pe piață. Nu mai este suficient să oferi spre vânzare un bun sau un serviciu. La ora actuală, pentru a supraviețui pe piață, dar și pentru a fi competitiv, managementul oricărei companii este conștient de faptul că trebuie să ofere *produsul potrivit, în locul potrivit, la prețul potrivit și la momentul potrivit*. Astfel, se poate observa importanța efortului de creare a produselor noi. Managementul companiilor ar trebui să conștientizeze acest lucru și să-și stabilească obiective specifice.

**Planificarea produsului** reprezintă procesul de imaginare, conceptualizare, dezvoltare, producere, testare, comercializare, susținere și eliminare a ofertelor întreprinderii în scopul satisfacerii nevoilor și dorințelor consumatorilor mai eficient decât concurența, cu atingerea obiectivelor propuse. Se dovedește astfel că, procesul de planificare a produselor reprezintă un efort complex format din numeroase activități, multe dintre acestea trans-disciplinare.

Se poate afirma că procesul de planificare a produselor este alcătuit din două componente (Bota, 2011):

1. **dezvoltarea produsului** – reprezintă procesul prin care un produs este conceput, dezvoltat, produs și testat. Toate



aceste activități au loc înaintea lansării pe piață a ofertei de produse;

2. ***managementul produsului*** – reprezintă procesul prin care un produs este comercializat, susținut și eventual retras de pe piață. Acest proces include partea finală a lansării pe piață a produsului, precum și activitățile ulterioare acestei lansări.

Împărțirea procesului de planificare a produsului în cele două componente: dezvoltarea produsului și managementul produsului este benefică identificării eforturilor necesare în fiecare dintre cele două etape. Totuși, s-a dovedit că există situații în care separarea celor două procese poate duce la obținerea unor rezultate nefericite. Astfel, multe oferte de produse au eșuat datorită faptului că procesul de dezvoltare a produsului nu a fost legat de dezvoltarea ulterioară a acestuia. Separarea celor două procese implică faptul că procesul de dezvoltare a produsului are un punct de final, ceea ce nu este tocmai adevărat. Dezvoltatorii produsului trebuie să lucreze împreună cu managerii de produs pentru îmbunătățirea și extinderea liniei de produse. Activitatea managerilor de produs nu trebuie văzută exclusiv ca și o activitate de lansare și post-lansare a produselor, deoarece aceștia lucrează împreună cu responsabili dezvoltării produselor în analiza pieței și identificarea nevoilor și dorințelor consumatorilor.

### **Rolul planificării produsului**

Rolurile pe care procesul de planificare a produsului le are în cadrul companiei sunt foarte variate. Cele mai importante dintre acestea sunt:

1. Alocarea resurselor – planificarea produsului presupune analiza fiecărui produs (existent sau nou) în scopul determinării resurselor necesare succesului acestuia și

prioritizării pentru companie. Resursele finite ale companiei sunt repartizate acelor produse care merită investiții și suport. Prin identificarea produselor care necesită și merită resurse, procesul de planificare a produsului forțează întreprinderea să-și optimizeze alocarea resurselor pentru diferitele produse;

2. Coordonarea mixului de produse – este în strânsă legătură cu rolul alocării de resurse. În acest caz obiectivul major este echilibrarea mixului de produse al întreprinderii. Se încearcă identificarea și eliminarea acelor produse care dezechilibrează oferta de piață a întreprinderii și care pot determina o diluare a interesului consumatorilor pentru produsele întreprinderii;
3. Program suport de marketing – planificarea produsului poate constitui o sursă foarte importantă de informații despre piață bazate pe performanța produselor existente. De asemenea, planificarea produsului poate oferi departamentului de marketing informații valoroase cu privire la comentariile și sugestiile clienților la adresa produselor existente, precum și dorințele acestora. Drept urmare, ținând cont de aceste informații, programele existente de marketing pot fi îmbunătățite, iar noile programe de marketing se pot concentra pe o mai bună satisfacere a diferitelor segmente țintă de piață;
4. Evaluarea ofertei de produse a companiei – procesul de planificare a produsului evaluează performanțele de piață ale produselor întreprinderii și impactul acestor produse asupra afacerii (de cele mai multe ori măsurat în cash-flow);

5. Eliminarea produselor - reprezintă un alt rol al planificării produsului prin care se identifică produsele care trebuie eliminate și se stabilește un plan de eliminare a acestora. Acest plan presupune un program de ghidare a consumatorilor spre alte produse ale întreprinderii, precum și un program de menținere a unui stoc de piese de schimb, o perioadă de timp după eliminarea produsului.

În planificarea produsului, putem vorbi de existența a două abordări posibile:

1. Orientarea spre produs;
2. Orientarea spre piață (spre marketing).

**1. Orientarea spre produs** se bazează pe preferința cumpărătorilor pentru produse care întrunesc cele mai bune caracteristici de calitate, funcționalitate și noutate. Managerii organizațiilor orientate spre produs își concentrează eforturile pe creșterea performanțelor produselor și dezvoltarea lor în timp, fără a ști însă ce vor propriii clienți (figura 1.1).

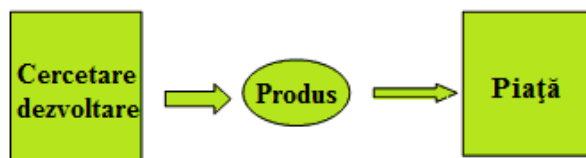


Figura 1.1 **Orientarea spre produs**

Firmele care se orientează spre produs au următoarele caracteristici:

- consideră că potențialii cumpărători apreciază produsele bine realizate, cu o calitate superioară și performanțe înalte; în consecință, organizația se va focaliza pe activitatea de

concepție a produsului, cu convingerea că superioritatea tehnică este cheia succesului firmei;

- consideră că responsabilii cu activitatea de creație și dezvoltare știu cum să conceapă și să îmbunătățească produsele, fără să investigheze piața în privința opțiunilor potențialilor cumpărători;
- sarcina compartimentul de marketing este să vândă produsul.

Orientarea spre produs duce la concentrarea firmei asupra produsului, în detrimentul nevoilor cumpărătorului, carență denumită de către Theodore Levitt “miopie de marketing” (Cosma&Bota, 2004).

2. **Orientarea spre marketing** se bazează pe ideea că atingerea obiectivelor firmei se realizează prin identificarea nevoilor și dorințelor potențialilor cumpărători (piața) și satisfacerea acestora într-un mod mai operativ și mai eficient decât concurența.

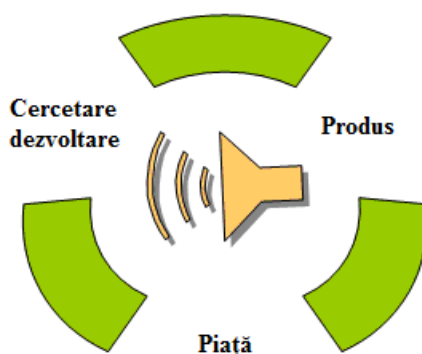


Figura 1.2 **Orientarea spre piață (spre marketing)**

Marketingul nu este o simplă activitate de vânzare. El este un mijloc prin care firma se asigură că produsele corespund cel mai bine

nevoilor și dorințelor consumatorilor potențiali, înainte ca acestea să fie oferite (Cosma&Bota, 2004).

### ? Temă de reflecție

Care este în opinia dumneavoastră importanța planificării eliminării produselor de pe piață?

## **1.2. Produsul – concept și caracteristici**

### **1.2.1. Conceptul de produs și caracteristicile acestuia**

În literatura de specialitate, de-a lungul timpului, noțiunea de produs a suferit mai multe abordări din diferite puncte de vedere. În concepția clasică, produsul este privit ca o sumă de atribute și caracteristici tangibile, fizice și chimice, reunite într-o formă identificabilă. Privirea produsului doar prin prisma caracteristicilor fizice și chimice a fost considerată insuficientă de către specialiștii din domeniul marketingului.

Astfel, în concepția de marketing, produsul reprezintă ansamblul elementelor corporale și acorporale care declanșează cererea exprimată de consumator pe piață și trebuie prezentat într-o concepție de sistem care integrează alături de substanța materială a bunului întreaga ambianță ce-l înconjoară, formată dintr-o paletă largă de elemente acorporale, simbolice, informaționale (Paina&Pop, 1998).

Sintetizând cele prezentate anterior putem afirma că un produs este orice lucru oferit pe piață, cu scopul clar de a satisface o nevoie sau o dorință a consumatorilor. Produsul nu trebuie considerat doar un simplu lucru pus la dispoziția consumatorilor pentru a-și satisface o nevoie sau o dorință, ci este construit dintr-un ansamblu de caracteristici pe care le putem clasifica astfel (Cosma&Bota, 2004):

- a) Caracteristici obiective observate, care cuprind:
- Caracteristici fizice: formă, culoare, calitate măsurată prin compoziția materialelor, prin combinarea acestora;
  - Caracteristici funcționale: care conferă produsului capacitatea de a realiza anumite funcții în raport cu modul în care sunt percepute de utilizatorul produsului.
- b) Serviciile oferite de produs: termenul de livrare, condiții de plată, servicii post – vânzare, informații privind modul de exploatare;
- c) Caracteristici simbolice: marcă, modă, prestigiu, libertate.

Orice produs îndeplinește o funcție de bază care reprezintă de fapt motivația achiziționării lui de către consumator. Această funcție de bază oferă avantajul esențial în raport cu satisfacerea nevoilor consumatorului. În cele mai multe cazuri un produs îndeplinește și funcții secundare generatoare de avantaje suplimentare, în raport cu produsele de același gen ale concurenților. Aceste avantaje suplimentare oferite de produs satisfac mai bine aceeași necesitate a consumatorului, fiind astfel preferat celorlalte produse.

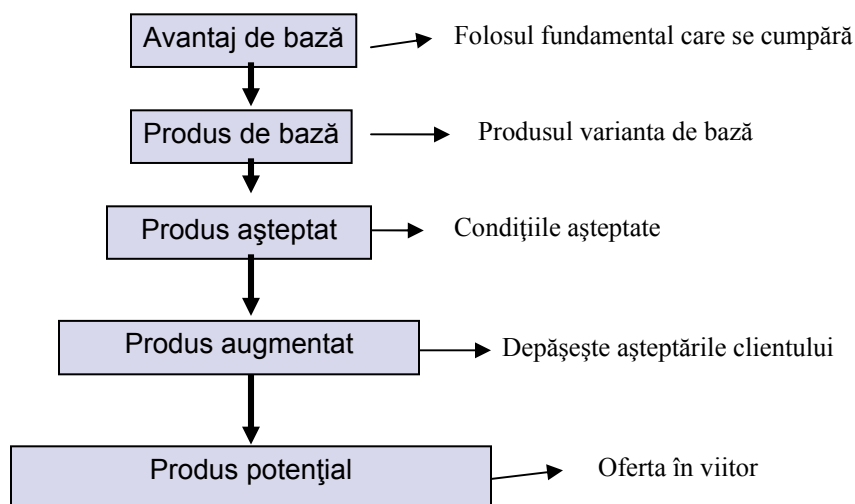


Figura 1.3 Nivelurile produsului

Sursa: Kotler, 2003

Ph. Kotler identifică cinci nivele ale unui produs (figura 1.3) pornind de la avantajul de bază, adică folosul fundamental pentru care se cumpără și terminând cu produsul potențial, ceea ce reprezintă oferta viitoare a companiei. Această abordare poate fi considerată importantă deoarece prezintă fiecare nivel la care o companie se poate opri în dezvoltarea ofertei de piață. Pornind de la acest model, este prezentat un exemplu ilustrativ în acest sens pentru piața transporturilor aeriene oferit de compania Virgin Atlantic Airlines (Kotler, 2003):

1. *Avantaj de bază* – transportul;
2. *Produs de bază* – transportul cu un avion, având dotări standard;
3. *Produsul așteptat* – transportul cu un avion având dotări standard, la care se adaugă servicii suplimentare așteptate;
4. *Produs augmentat* – Virgin Atlantic Airlines s-a asociat cu firme de închiriere a limuzinelor pentru a le asigura pasagerilor de la clasa business transport gratuit la aeroport. Ajunși acolo,

pasagerii își înregistrează sosirea la salonul de așteptare Virgin, unde pot să facă duș sau baie cu hidroterapie, să beneficieze gratuit de servicii de manichiură, pedichiură și frizerie. Totodată ei pot să-și petreacă timpul de așteptare la bar, la restaurant, la librărie sau în sala de muzică;

5. *Produs potențial* – Virgin Atlantic Airlines intenționează să adauge un cazino și un magazin pe avioanele de dimensiuni mari (peste 600 de pasageri).

Sintetizând cele spuse anterior se poate propune pentru produs următoarea definiție: „*produsul constituie principalul instrument de satisfacere a cererii, reprezentând un ansamblu de elemente fizice, estetice, emoționale și psihologice pe care un consumator le achiziționează în vederea satisfacerii unei nevoi sau a unei dorințe*”. Prin urmare o întreprindere trebuie să-și conceapă produsul în funcție de raportul cost-beneficiu, dar mai ales prin prisma a ceea ce își doresc consumatorii.

### ? Temă de reflecție

Încercați să dați o definiție proprie produsului.

#### 1.2.2. Clasificarea produselor

De-a lungul timpului, specialiștii în marketing au clasificat produsele în funcție de anumite caracteristici. În anii '80 Murphy și Enis au oferit o clasificare a produselor în funcție de următoarele caracteristici (Murphy&Enis, 1986):

- Durabilitate (rezistență);
- Tangibilitate (corporabilitate);
- Mod de utilizare.



Criteriile folosite de Murphy și Enis pentru clasificarea produselor apar și în prezent în diferite abordări în lucrările principalilor specialiști din domeniu. Astfel, pentru clasificarea produselor prin prisma concepției de marketing, considerăm relevante următoarele trei criterii (Cosma&Bota, 2004):

1. Natura produselor;
2. Durata de utilizare a produselor;
3. Destinația produselor în consum.

1. Natura produselor reprezintă corporabilitatea, tangibilitatea acestora. Astfel, în funcție de natura produselor distingem:

- Bunuri: sunt produse tangibile;
- Servicii: sunt produse intangibile, inseparabile și perisabile. Serviciile nu pot fi stocate, nu au caracteristici fizice propriu-zise.

2. În funcție de durata de utilizare a produselor, altfel spus de durabilitatea lor, acestea se pot clasifica în:

- Bunuri durabile de uz îndelungat: sunt bunuri tangibile care supraviețuiesc unei utilizări pe o perioadă mai îndelungată, sau unui număr mare de utilizări (îmbrăcămintea, încălțăminte etc.);
- Bunuri perisabile, consumabile (nondurabile): sunt bunuri tangibile, caracterizate printr-o perioadă scurtă de utilizare, care se consumă după una sau câteva utilizări (hrana, berea etc.).

3. În funcție de destinația în consum, produsele se pot clasifica în:

- Produse de larg consum, care la rândul lor includ:

- o Produse de uz curent, caracterizate prin frecvență mare de achiziție fără o analiză prealabilă amănunțită (produse de strictă necesitate);
- o Produse cumpărate din impuls, fără căutare, care sunt achiziționate fără premeditare (dulciuri, gumă de mestecat);
- o Produse de urgență, de depanare: se cumpără atunci când nevoia se face simțită (umbrela când plouă, ziare și reviste în așteptarea unui mijloc de transport etc.);
- o Produse de alegere, cu cumpărare cugetată: sunt bunuri care se achiziționează în funcție de anumite criterii (aspect, calitate, preț, stil). Acestea pot fi subclasificate în bunuri omogene (prezintă caracteristici funcționale identice, dar diferă din punctul de vedere al prețului) și bunuri eterogene (diferă atât prin caracteristici funcționale, cât și prin stil, preț. Un exemplu în acest sens ar fi mobila, îmbrăcămintea etc.);
- o Produse de specialitate: posedă caracteristici unice și/sau imagine de marcă bine definite (automobile, aparatură electronică, parfumuri, bijuterii de lux, costume pentru bărbați);
- o Produse fără căutare sau cu cumpărare rară: produse de a căror existență majoritatea consumatorilor nu știu. Aceste produse se adresează unor segmente înguste de cumpărători (reviste de strictă specialitate, enciclopedii);

- Produse industriale: sunt bunuri cumpărate de industriași. Clasificarea acestora se bazează pe modul în care intră în procesul de producție și în structura costului cumpărătorului. Conform acestor criterii putem distinge următoarele trei categorii:
  - o Materii prime: intră în componența produsului finit (bumbac, făină, țigări etc.);
  - o Produse manufacturate: sunt produse fabricate care intră în componența produsului finit fără nici un fel de modificare (motoare, fermoare, nasturi etc.);
  - o Bunuri de echipament: nu intră în componența produsului finit, dar contribuie la fabricarea lui.

### ? Temă de reflecție

Analizați următoarea expresie „produse și servicii”. Se poate afirma că produsele includ și serviciile?

### 1.2.3. Mixul de produse: definire concept și caracteristici

Conceperea, realizarea și punerea la dispoziția consumatorului a gamei de produse este o operațiune complexă care necesită o analiză aprofundată. Pentru început trebuie făcută o analiză amănunțită a pieței în scopul identificării nevoilor și dorințelor consumatorilor. Acum este momentul și locul în care își găsesc răspunsul întrebări precum: Ce se cere pe piață?, De către cine se cere?, Care este motivul achiziționării?, Locul cumpărării? etc. Din răspunsurile la aceste întrebări, companiile obțin o mulțime de informații necesare realizării ofertei.

Kotler definește mixul de produse ca fiind „suma tuturor produselor și articolelor pe care un anumit vânzător le oferă spre vânzare” (Kotler,

2003). Mixul de produse cuprinde ansamblul bunurilor și serviciilor produse și comercializate de către o întreprindere. Unii specialiști folosesc termenul de gama de produse pentru a defini totalitatea produselor comercializate de către o firmă. Astfel, se poate pune egalitate între mix de produse și gamă de produse.

În cadrul mixului de produse întâlnim șase niveluri de ierarhizare ale acestuia (Kotler, 2003):

1. Familia de produse – include toate clasele de produse care pot satisface o nevoie fundamentală, în condiții acceptabile de eficiență;
2. Clasa de produse – un grup de produse din cadrul unei familii de produse care se află într-o anumită coerență funcțională;
3. Linia de produse – un grup de produse din cadrul unei clase de produse care au o funcționare similară, sunt rezultatul unor tehnologii comune de fabricare, se vând aceleași grupuri de consumatori deoarece satisfac aceleași nevoi și se distribuie prin intermediul acelorași canale de distribuție;
4. Tipul de produs – un grup de articole din cadrul unei linii de produse, având într-o anumită măsură aceeași formă din multitudinea variantelor disponibile la nivelul produsului;
5. Marca – este un nume asociat unuia sau mai multor articole din cadrul liniei de produse, utilizat în scopul de a identifica sursa sau caracterul articolelor;
6. Articolul – este unitatea distinctă din cadrul unei linii de produse sau a unei mărci care poate fi deosebită prin caracteristici fizice sau specifice (mărime, design, preț etc.).

În tabelul 1.1 se propune o exemplificare a celor șase niveluri de ierarhizare a produselor având în vedere domeniul îmbrăcăminte. Nevoia de a te îmbrăca a dus la apariția familiei de produse denumite „articole de îmbrăcăminte”.

**Tabelul 1.1 Nivelurile mixului de produse de îmbrăcăminte**

| <i>Nivelul de ierarhizare</i> |                    |                                             |
|-------------------------------|--------------------|---------------------------------------------|
| 1                             | Familia de produse | Articole de îmbrăcăminte                    |
| 2                             | Clasa de produse   | Confecții pentru bărbați                    |
| 3                             | Linia de produse   | Costume, cămăși, pantaloni                  |
| 4                             | Tipul de produs    | Frac, costum cu guler rusesc, costum clasic |
| 5                             | Marca              | Falla, etc.                                 |
| 6                             | Articolul          | Costumul Falla, N34, mărime 48 II, etc.     |

Sursa: Bota, 2011

Kotler identifică patru dimensiuni ale mixului de produse a unei companii (Kotler, 2003):

1. Lărgimea mixului de produse – numărul de linii de produse diferite oferite de către companie. Spre exemplu compania Jolidon din Cluj-Napoca deține trei linii de produse: lenjerie, costume de baie și pijamale;
2. Lungimea mixului de produse – numărul total de articole care alcătuiesc mixul respectiv;
3. Profunzimea unui mix de produse – numărul de variante oferite pentru fiecare produs din linie;
4. Omogenitatea – gradul de înrudire între liniile de produse existente din punctul de vedere al utilizării finale, al cerințelor de producție, al canalelor de distribuție etc.

Aceste dimensiuni îi permit companiei să-și extindă activitatea în patru moduri. Prin adăugarea de noi linii, compania își lărgeste mixul de produse. Compania poate să-și prelungească oricare dintre liniile de produse existente, poate adăuga variante noi produselor crescând astfel profunzimea mixului. Creșterea sau micșorarea gradului de omogenitate a linilor de produse rămâne un instrument la dispoziția companiilor.

Lungimea liniei de produse a devenit o preocupare majoră a managementului întreprinderii. Pentru o companie poziționată, din punct de vedere valoric, în eșalonul central al pieței pe care își desfășoară activitatea există trei posibilități de prelungire a liniei de produse:

1. Prelungirea spre partea inferioară a pieței, adică introducerea unor produse mai ieftine. Compania Jolidon oferă pentru persoanele cu venituri mai mici colecțiile „She” și „Argos”;
2. Prelungirea spre partea superioară a pieței prin introducerea unor articole de lux, la prețuri mari. Pentru persoanele cu venituri mari Jolidon a creat următoarele colecții: „Prelude”, „Riviera”, „Cadeau” etc.;
3. Pentru a deveni o companie care acoperă întreaga piață trebuie luată decizia de introducere a unor linii de produse ieftine, cât și a unora scumpe. Avantajul principal al acestei decizii este satisfacerea nevoilor și dorințelor tuturor categoriilor de consumatori. Un risc major poate fi migrarea consumatorilor fideli spre produsele mai ieftine ale firmei, considerând că le satisfac aceleași nevoi la un preț mai mic.

## ? Temă de reflecție

Luați o familie de produse și încercați să identificați nivelurile de ierarhizare a mixului.

### 1.3. Ciclul de viață a produsului (CVP)

Se poate afirma că ciclul de viață a produsului reprezintă perioada dintre apariția ideii noului produs și până la eliminarea acestuia de pe piață.

Ciclul de viață a produsului se compune din două mari părți (Bota, 2011):

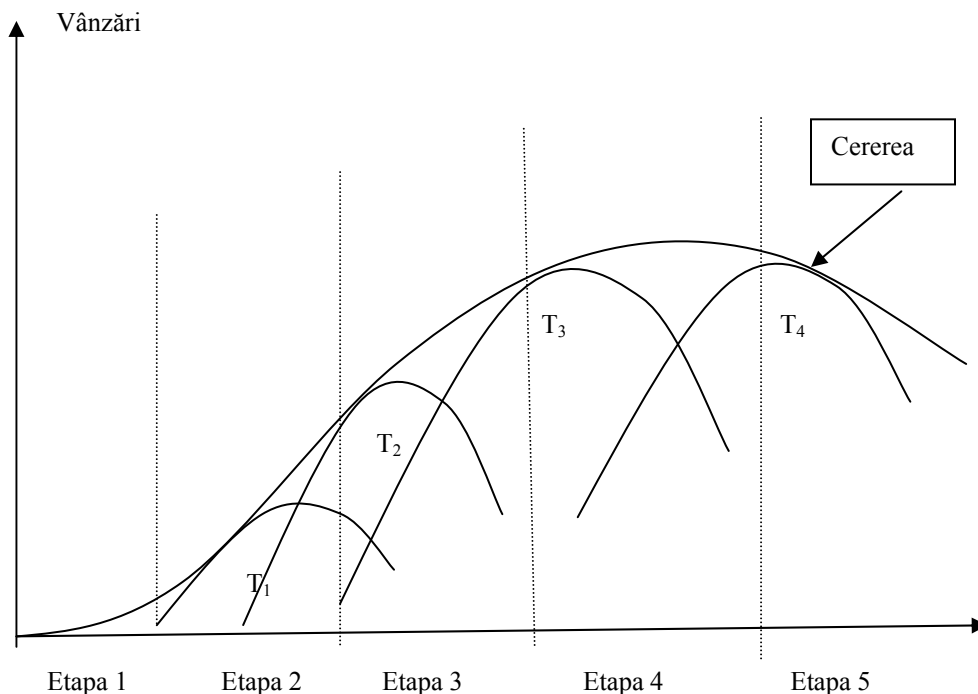
1. Ciclul de dezvoltare, de inovare reprezintă perioada de timp dintre apariția ideii noului produs și momentul apariției sale în procesul de producție;
2. Ciclul de viață comercială a produsului reprezintă perioada de timp dintre momentul apariției produsului pe piață, până la eliminarea acestuia din procesul de fabricație.

#### 1.3.1. Ciclul de viață a tehnologiei

Pentru o companie se justifică realizarea unui produs doar dacă acesta reprezintă o modalitate de a satisface o nevoie a consumatorului. Orice produs este rezultatul unei tehnologii de fabricație. Tehnologiile noi ajută la realizarea unor produse care satisfac la un nivel superior nevoile cărora li se adresează. Orice tehnologie se caracterizează printr-un ciclu de viață a cererii.

Analizând evoluția cererii (figura 1.4) se poate observa un ciclu al cererii de tehnologie format din cinci etape:

1. etapa de apariție;
2. etapa de creștere accelerată;
3. etapa de creștere lentă;
4. etapa de maturitate;
5. etapa de declin.



**Figura 1.4 Ciclul de viață al cererii de tehnologie**

Sursa: adaptat după Paina&Pop, 1998

O nevoie transformată în cerere este satisfăcută cu o anumită tehnologie ( $T_1$ ,  $T_2$ ,  $T_3$  etc.). În timp, tehnologiile avansează ajutând la realizarea unor produse care satisfac cererea la un nivel superior. Astfel se renunță la vechile produse și implicit la vechile tehnologii. În cadrul unui ciclu de viață a unei tehnologii există diferite variante de produse ( $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$ , etc.) care pot satisface cererea la momentul respectiv (figura 1.5).



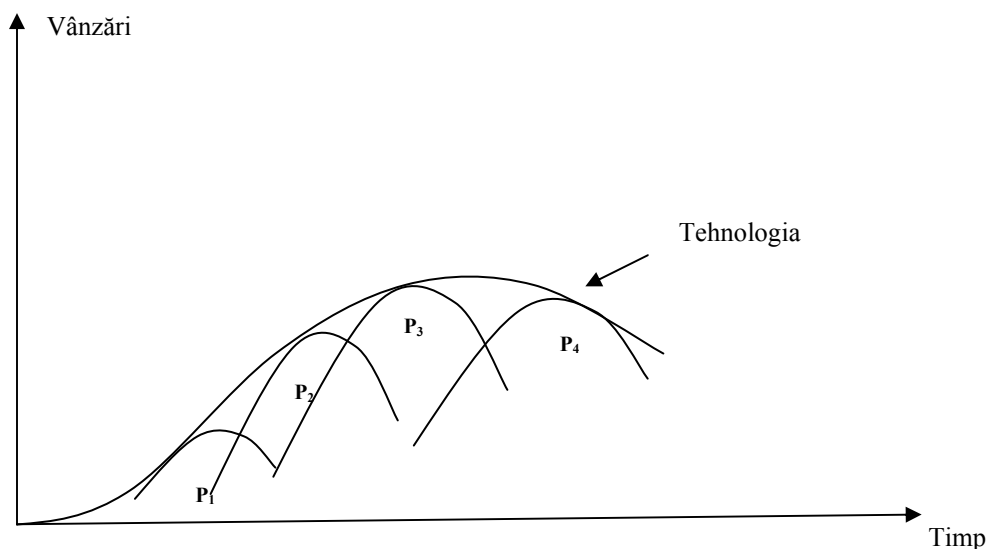


Figura 1.5 **Ciclul de viață al tehnologiei**

Sursa: adaptat după Paina&Pop, 1998

### ? Temă de reflecție

Pornind de la afirmația „*tehnologiile noi ajută la realizarea unor produse care satisfac la un nivel superior nevoile cărora li se adresează*” găsiți un exemplu care să susțină această afirmație.

### 1.3.2. Ciclul de viață comercială a produsului

Făcând analogia cu anatomia, mulți specialiști consideră că viața unui produs urmează ciclul uman: naștere, creștere, maturitate și dispariție. Ciclul de viață a produsului semnifică perioada de timp dintre momentul apariției produsului pe piață până la eliminarea acestuia din procesul de fabricație.

Ciclul de viață comercială a produsului desemnează traiectoria acestuia pe piață pe baza următoarelor ipoteze (Cosma&Bota, 2004):

- Orice produs are o viață comercială limitată;

- Vânzările produsului cunosc o dinamică și o amplitudine diferită pe durata vieții comerciale;
- Profitul urmează o dinamică și o amplitudine diferită pe durata vieții comerciale;
- Acțiunile, instrumentele, obiectivele și strategiile de marketing se diferențiază în diferitele etape ale ciclului de viață a produsului.

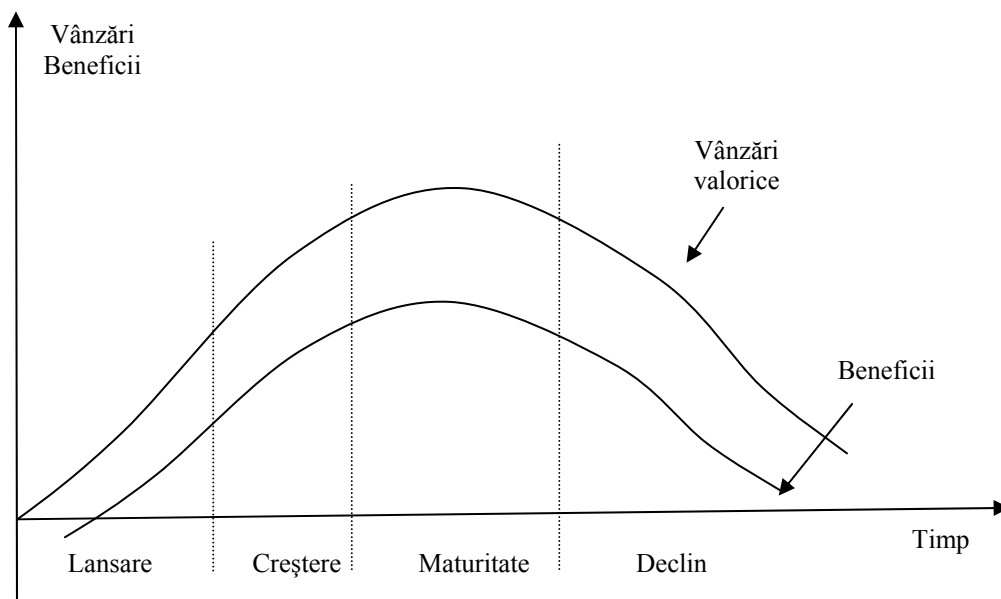
**Conceptul ciclului de viață a produsului poate fi abordat pentru a analiza:**

1. Categoriile de produse (clasele de produse) – se poate afirma că au cele mai lungi cicluri de viață. Cele mai multe dintre aceste categorii rămân zeci de ani în etapa de maturitate, evoluând doar în ritmul evoluției populației. Un asemenea caz poate fi considerat cel al diferitelor clase de îmbrăcăminte (confecții bărbătești, lenjerie intimă etc.). Unele categorii de produse sunt abia în etapa de creștere, aici putând aminti telefoanele celulare, calculatoarele personale, textilele ecologice etc. Sunt categorii de produse, cum ar fi ziarele, care se pare că datorită Internetului au intrat în etapa de declin. Mașinile de scris sunt de ceva vreme în declin fiind aproape de dispariția de pe piață;
2. Tipurile de produs – respectă de cele mai multe ori ciclul de viață standard. Un exemplu în acest caz l-ar putea constitui magnetofonul, casetofonul, produse care au parcurs toate etapele ciclului de viață clasic, de la lansare și până la declin, urmând dispariția de pe piață;
3. Mărcile – depind în mare măsură de piața pe care se află. Sunt mărci care au cicluri de viață de zeci de ani: Levis, Coca Cola etc., precum și mărci care au rezistat foarte puțin timp pe piață.

Durata de viață a unui produs depinde în mare măsură de piața pe care se află precum și de ritmul de inovare al ramurii respective. Pe durata ciclului de viață produsul parcurge 4 etape: lansare, creștere, maturitate și declin. Delimitarea acestor etape se face în funcție de două criterii: volumul vânzărilor valoric și beneficiul (profitul unitar). O reprezentare grafică în acest sens este cea prezentată în figura 1.6.

Ciclul de viață comercială al unui produs are patru etape distincte (figura 1.6.):

1. **Lansarea:** este perioada în care se fac eforturi pentru a atrage distribuitorii, a informa potențialii cumpărători despre noul produs și a-i determina să îl încerce. Profiturile sunt inexistente în această fază datorită cheltuielilor mari cu introducerea produsului;
2. **Creșterea:** este perioada acceptării masive a produsului de către piață și a profiturilor în creștere;
3. **Maturitatea:** este perioada de încetinire a ritmului vânzărilor, deoarece produsul a fost acceptat de majoritatea cumpărătorilor potențiali. Nivelul profiturilor tinde să scadă datorită creșterii cheltuielilor de marketing alocate pentru a contracara concurența;
4. **Declinul:** este perioada când vânzările și profiturile scad într-un ritm rapid.



**Figura 1.6 Ciclul de viață comercială al produsului**

Sursa: Cosma&Bota, 2004

În literatura de specialitate se vorbește de multe ori de cinci etape ale ciclului de viață a produsului. Se consideră că înainte de etapa de lansare trebuie amintită și etapa de dezvoltare a produsului. Faza dezvoltării începe în momentul apariției ideilor de produs nou, continuând cu etapele procesului de creare a noilor produse. În acest timp nu putem vorbi de venituri ci doar de cheltuieli (figura 1.7).

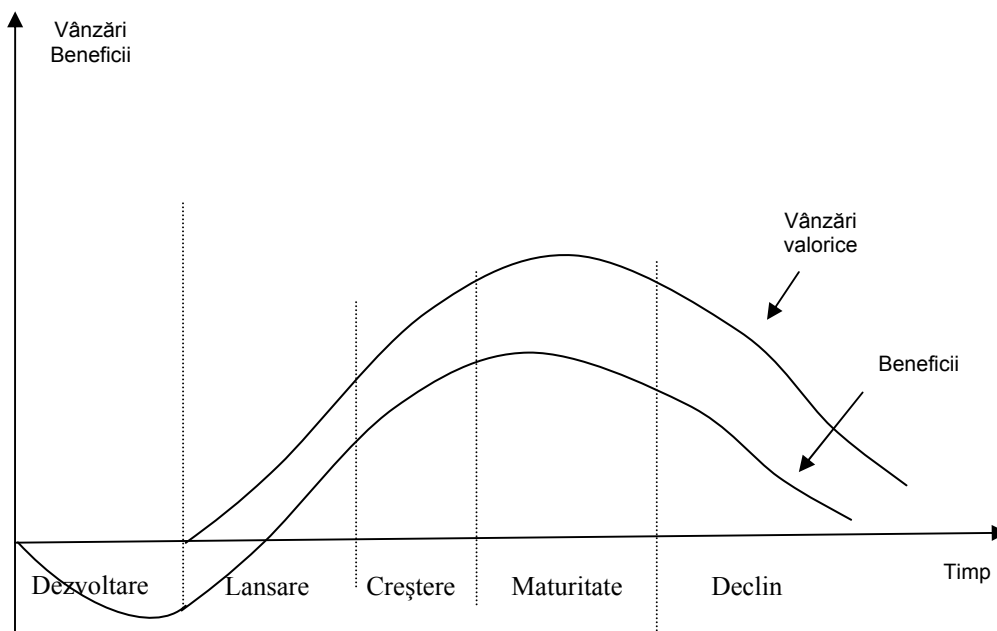


Figura 1.7 **Ciclul de viață al produsului**

Nu toate produsele au un ciclu de viață sub forma de clopot. În afară de ciclul de viață standard, frecvent se mai întâlnesc următoarele tipuri de cicluri de viață comercială:

1. Modelul cu ciclu dublu prezentat în figura 1.8 este specific evoluției vânzărilor medicamentelor. La lansarea unor medicamente noi se investește enorm în promovarea acestora, ceea ce duce la o creștere accentuată a vânzărilor după cum se poate observa din primul ciclu. După ce vânzările ating punctul maxim și încep să scadă compania va organiza o nouă campanie promoțională care va impulsiona vânzările, dând naștere celui de-al doilea ciclu. În practică s-a dovedit că acest ciclu este de obicei de o mai scurtă amplitudine și durată.

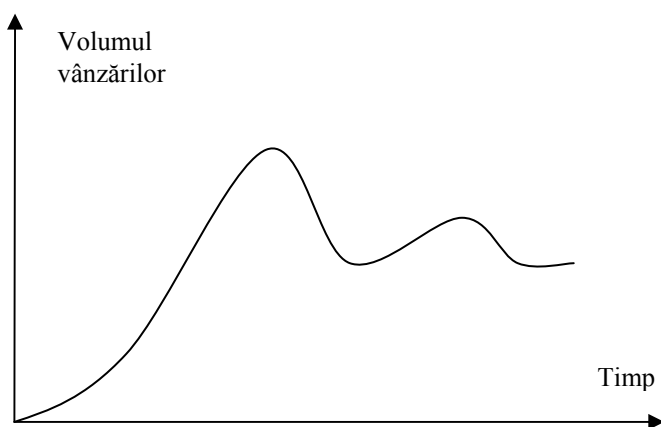


Figura 1.8 **Modelul cu ciclu dublu**

Sursa: adaptat după Kotler, 2003

2. Modelul dantelat (figura 1.9) presupune parcurgerea unor cicluri succesive datorită descoperirii unor noi caracteristici pentru acele produse sau datorită unor utilizări sau utilizatori noi.

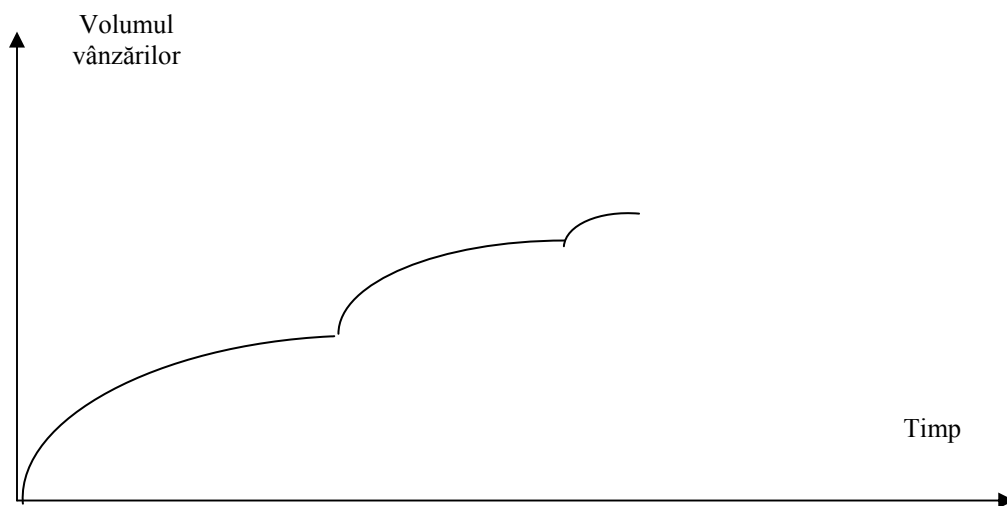


Figura 1.9 **Modelul dantelat**

Sursa: adaptat după Kotler, 2003

3. Modelul creștere – prăbușire – stabilizare (figura 1.10) este specific aparatelor electrocasnice. Astfel are loc o creștere rapidă a vânzărilor după lansare, urmată de o scădere bruscă și mai apoi de o stabilizare. Vânzările produselor rămân la acel nivel, fiind susținute în principal de adopții târzii care achiziționează produsul pentru prima oară, cât și acei consumatori care își înlocuiesc produsul achiziționat cu ceva timp în urmă, cu unul nou.

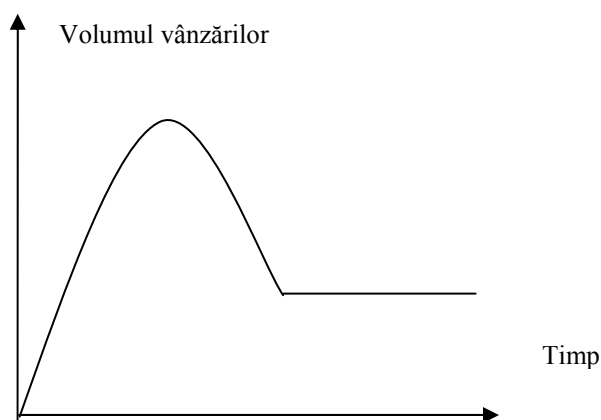


Figura 1.10 **Modelul creștere – prăbușire – stabilizare**

Sursa: adaptat după Kotler, 2003

În literatura de specialitate sunt amintite de asemenea trei categorii speciale de cicluri de viață a produsului pe care trebuie să le deosebim (figura 1.11):

1. Stil;
2. Modă;
3. Capriciu.

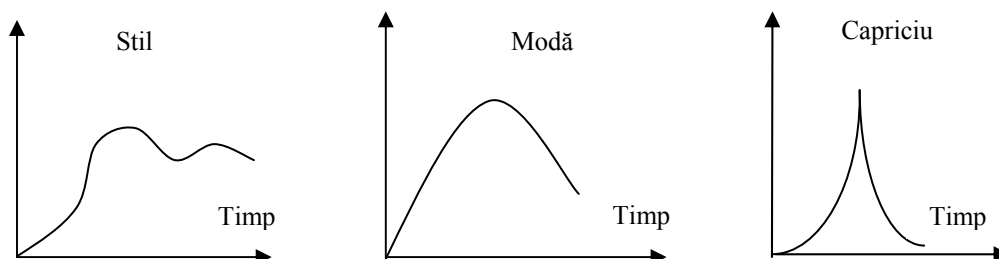


Figura 1.11 **Cicluri de viață pentru Stil – Modă – Capriciu**

Sursa: adaptat după Kotler, 2003

Un stil este un mod de expresie și distingere care apare în cadrul activității umane. Stilurile se manifestă în domenii precum muzică, pictură, designul locuințelor, vestimentație etc. Stilurile rezistă mai multe generații, timp în care este acceptat și respins de mai multe ori. Pornind de la stil, putem defini moda ca fiind un stil care este acceptat și popular la un moment dat. Lungimea ciclului de viață a modei este greu de anticipat, totul depinzând de comportamentul cumpărătorilor. Când aceștia se vor plictisi de caracteristicile produselor aflate la modă, le vor da la o parte îndreptându-se spre alte produse. În cazul articolelor de îmbrăcăminte, moda poate fi influențată de creatorii de modă, dar în final tot consumatorii sunt cei care hotărăsc dacă acceptă sau nu acea modă. Capriciile sunt produse care au o apariție și o acceptare foarte rapidă, fiind adoptate cu mult zel de către consumatori. Putem spune că este o modă care își găsește adepți foarte repede, dar care intră la fel de repede în declin. Se adresează în general acelor consumatori din rândul inovatorilor, dar nu numai, care caută tot timpul ceva inedit.

În urma analizei produselor de îmbrăcăminte prin prisma duratei ciclului de viață se evidențiază trei categorii (Bota, 2011):

1. *Produse de îmbrăcăminte de bază* cum ar fi tricourile, ciorapii, lenjeria intimă etc. care sunt vândute o perioadă îndelungată de timp (se poate



ajunge până la câțiva ani), fără a suferi mari modificări de design pe parcursul acestei perioade. Consumatorii vor repeta achiziția de astfel de articole de îmbrăcăminte la diferite perioade de timp. În ceea ce privește ciclul de viață, produsele de îmbrăcăminte de bază nu diferă foarte mult de bunurile generale, parcurgând în cele mai multe dintre cazuri toate etapele ciclului de viață comercială a produsului;

2. *Produse de îmbrăcăminte „la modă”*. Moda se poate defini ca fiind un stil care este acceptat și popular la un moment dat. După cum afirmam anterior, lungimea ciclului de viață a modei este greu de anticipat deoarece depinde în foarte mare măsură de comportamentul cumpărătorilor. În general aceste produse sunt și produse de un sezon, ciclul lor de viață durând mai puțin decât la produsele de bază;
3. *Produse de îmbrăcăminte „capriciu”* sunt acele articole de îmbrăcăminte care au o apariție pe piață și o acceptare foarte rapidă, fiind adoptate foarte rapid de către o parte din consumatori. Se adresează în general acelor consumatori din rândul inovatorilor, de cele mai multe ori tineri, dar nu numai, care caută tot timpul ceva inedit. Se poate spune că acest stil vestimentar își găsește adepți foarte repede, dar care intră la fel de repede în declin, imediat ce consumatorii vor avea un alt „capriciu”.

În figura 1.12 se prezintă evoluția ciclului de viață pentru toate cele trei categorii de produse de îmbrăcăminte. În ceea ce privește lungimea ciclului de viață se poate observa că cel mai mult rezistă pe piață articolele de îmbrăcăminte de bază. Cu mici modificări în ceea ce privește designul, aceste produse pot rămâne pe piață ani de zile.

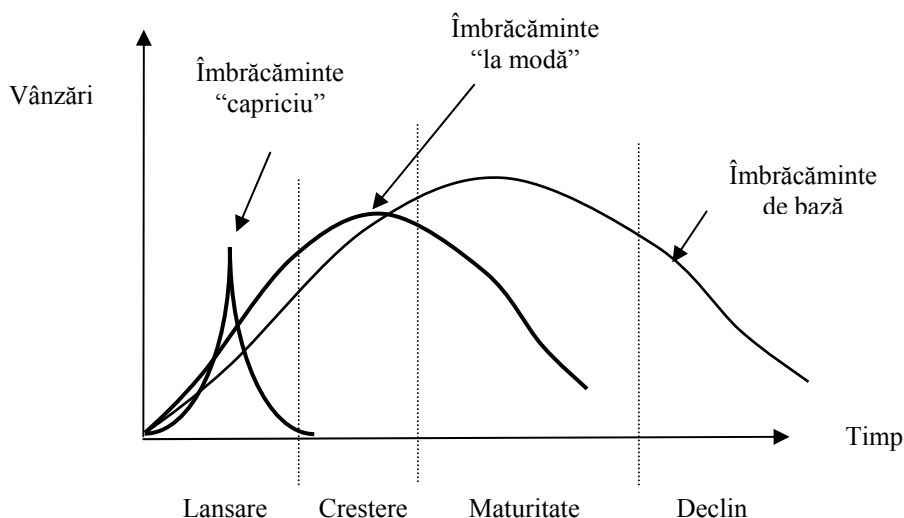


Figura 1.12 **Ciclul de viață al produselor de îmbrăcăminte**

În ceea ce privește îmbrăcămintea „la modă” se poate observa că durata ciclului de viață este una mult mai scurtă. În cele mai multe dintre cazuri aceste produse nu rezistă pe piața mai mult de un sezon, adică trei până la șase luni. Cu cât articolele de îmbrăcăminte includ mai multe elemente de modă, fie și o culoare „la modă”, cu atât scade lungimea ciclului de viață. După cum se poate observa din figura 1.12 cea mai scurtă prezență pe piață o au articolele de îmbrăcăminte „capriciu”. În general, durata ciclului de viață a acestor tipuri de haine nu depășește zece săptămâni.

Pentru managementul unei companii este important de aflat în ce fază a ciclului de viață se află produsele companiilor lor pentru a se putea elabora strategiile necesare. Dificultatea plasării unui produs într-o anumită etapă a ciclului de viață este recunoscută de specialiștii în domeniu. Metoda propusă de către Donald Cliford în 1965 avea mai multe etape (Bota, 2011):

- Colectarea de informații despre evoluția produsului pe piață în ultimii 3-5 ani. Trebuie culese informații despre evoluția prețului, a unităților vândute, a ratelor de profit, a ratele de

recuperare a investițiilor precum și despre evoluția cotei de piață;

- Analiza strategiilor pe termen scurt a concurenților în ceea ce privește lansările de noi produse pe piață, planurile de producție anunțate și modalitățile de promovare a produselor;
- Analiza cotelor de piață a concurenților;
- Colectarea de informații despre ciclurile de viață a produselor similare care să constituie punctul de plecare în estimarea ciclului de viață a noilor produse;
- Estimarea costurilor totale și compararea lor cu vânzările totale de pe primii 3-5 ani de după lansarea produsului.

Pe parcursul etapelor ciclului de viață a produsului, anumite caracteristici vor avea comportamente diferite, prezentate în tabelul 1.2. Cererea urmează graficul ciclului de viață a produsului, fiind scăzută în etapa de lansare, în creștere până devine stabilă în maturitate, ca apoi să intre în scădere. Se începe cu producția de serie mică, se continuă cu producția de serie mare, până se ajunge la producția de masă. În ceea ce privește designul produsului, acesta este în continuă schimbare în etapa lansării. În perioada creșterii, produsul mai suferă doar anumite schimbări până ajunge la un nivel standard. Când intră în declin produsului i se mai aduc anumite ajustări, adăugiri pentru a mai fi solicitat de către consumatori.

**Tabelul 1.2 Evoluția caracteristicilor pe perioada ciclului de viață comercială al produsului**

|                               | <b>INTRODUCERE</b>          | <b>CREȘTERE</b>                               | <b>MATURITATE</b>                | <b>DECLIN</b>                         |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Cererea</b>                | Scăzută                     | În creștere                                   | Stabilă                          | În cădere                             |
| <b>Designul produsului</b>    | Mare, în continuă schimbare | Creșterea standardizării cu anumite schimbări | Design dominant aproape standard | Produs standardizat cu unele adăugiri |
| <b>Volumul de produse</b>     | Volum redus                 | Creșterea volumului                           | Volum ridicat                    | Volum ridicat                         |
| <b>Producția</b>              | Producția de serie mică     | Producția de serie mare                       | Producția de masă                | Adăugiri                              |
| <b>Prețul</b>                 | Ridicat                     | Ridicat, dar în scădere                       | În scădere                       | Scăzut                                |
| <b>Veniturile totale</b>      | Scăzute                     | În creștere                                   | Nivel maxim                      | În scădere                            |
| <b>Costuri unitare</b>        | Ridicate                    | În scădere                                    | Scăzute                          | Variabile                             |
| <b>Profit</b>                 | Scăzut                      | În creștere                                   | La nivel maxim                   | În scădere                            |
| <b>Numărul competitorilor</b> | Scăzut                      | În creștere                                   | Stabil                           | În scădere                            |

Sursa: Bota, 2011

Prețul produsului evoluează pe măsură ce produsul trece prin toate etapele ciclului de viață comercială, de la un nivel ridicat ajungând în final la un nivel scăzut. Veniturile totale realizate din vânzarea produsului sunt în continuă creștere de la lansare și până în maturitate, moment în care încep să scadă ușor. Această scădere se accentuează pe parcursul declinului. Costurile unitare sunt ridicate în etapa lansării, urmând apoi o pantă descendentă pe măsură ce crește producția și apar economiile de scară. Beneficiile sunt de multe ori chiar negative în etapa lansării și ating punctul maxim în maturitate.

### ? Temă de reflecție

Găsiți exemple de produse care au parcurs toate etapele ciclului de viață a produsului.

## **CAPITOLUL 2. DEZVOLTAREA NOILOR PRODUSE**

### **2.1. Produsul nou**

#### **2.1.1. Conceptul de produs nou: concept și caracteristici**

Crearea și dezvoltarea oricărui produs nou (bun sau serviciu) este de regulă, un proces lung, costisitor și riscant. Conceptul de produs nou este greu de definit datorită accepțiunii foarte largi pe care o are. Se poate afirma că un produs este nou atunci când are caracteristici diferite față de produsele aflate pe piață. Un produs care satisface o nevoie nouă a consumatorilor apărută pe piață poate fi considerat la fel de bine un produs nou. Chiar și prin satisfacerea unei nevoi existente într-un mod nou mod diferit de cele cunoscute, se poate spune că ne referim la un produs nou.

După cum afirmă Kotler, cei de la Bozz, Allen & Hamilton au identificat șase categorii de produse noi (Kotler, 2003):

1. Produse de noutate mondială - care creează piețe complet noi;
2. Linii de produse noi – care permit companiilor să pătrundă pentru prima dată pe o piață existentă;
3. Adăugiri la linii de produse existente – sunt produse care completează, largesc o linie de produse existentă;
4. Îmbunătățiri și revizuirii ale unor produse existente – generații noi de produse care la înlocuiesc pe cele vechi datorită caracteristicilor și performanțelor îmbunătățite;
5. Repoziționări – orientări ale unor produse existente spre noi segmente de piață sau chiar noi piețe;

6. Reproiectări cu reduceri de cost – produse noi realizate la un preț mai mic decât cele existente, dar cu aceleași performanțe.

### ? Temă de reflecție

Un produs nou trebuie să fie ceva văzut în premieră?

#### **2.1.2. Necesitatea introducerii de produse noi**

În zilele noastre, pentru a fi competitiv trebuie să inovezi, să oferi produsul potrivit, în locul potrivit, la prețul potrivit și la momentul potrivit. Astfel se poate observa importanța efortului de creare a produselor noi. Managementul companiilor ar trebui să conștientizeze acest lucru și să-și stabilească obiective specifice în acest sens. Orice schimbare survenită în managementul unei organizații este determinată de anumiți factori. Decizia dezvoltării de noi produse poate fi urmarea apariției unor factori care să determine realizarea acestor noi produse. Se consideră că acești factori se pot împărți în două categorii (Bota, 2011):

##### **1. Factori de necesitate:**

- Uzura morală a produselor existente pe piață;
- Produsele actuale ale companiei se află la sfârșitul ciclului de viață și trebuie înlocuite;
- Produsele noi sunt necesare pentru a răspunde cerințelor consumatorilor care sunt într-o continuă schimbare;
- Contracararea presiunii exercitate de către competitori prin lansarea de noi produse;
- Pentru a fi competitiv pe piață trebuie să inovezi permanent și să introduci în mod constant produse noi pe piață;
- Schimbarea surselor de aprovizionare.

## 2. Factori de oportunitate:

- Apariția de noi piețe;
- Utilizarea capacităților de producție excedentare;
- Reducerea costurilor prin utilizarea de noi tehnologii;
- Marja de profit oferită de produsele noi este mai mare decât cea oferită de produsele vechi;
- Produsele noi pot ajuta compania să se repoziționeze în mintea consumatorului;
- Pentru companiile care vând produse sezoniere, produsele noi le oferă posibilitatea unor vânzări în afara sezonului.

### ? Temă de reflecție

Care este în opinia dumneavoastră cel mai important factor care determină apariția de noi produse?

### 2.1.3. Posibilități de obținere de noi produse

În literatura de specialitate precum și în practică sunt întâlnite mai multe căi de obținere a produselor noi. Cea mai importantă dintre ele este dezvoltarea noilor produse în cadrul companiilor cu sprijinul activității de cercetare-dezvoltare existentă în firmă. Acesta ar trebui să fie metoda principală folosită în cadrul tuturor companiilor.

Există și alte metode secundare de obținere de noi produse și anume obținerea acestora din diferite surse externe. Cele mai importante dintre aceste metode sunt următoarele:

- Achiziționarea de produse. Aceasta înseamnă cumpărarea produselor deținute de alte companii. Avantajul principal al acestei metode îl constituie faptul că produsele sunt deja dezvoltate, scutind astfel compania cumpărătoare de pierderea



timpului, cât și de costurile necesare dezvoltării unui nou produs. Dezavantajul principal îl poate constitui costul ridicat de achiziționare a produsului care poate depăși costurile dezvoltării acestuia;

- Achiziționarea de licențe de produse. În acest mod compania cumpără de la o altă companie dreptul de a produce și comercializa anumite produse. Această metodă poate fi folosită de către compania cumpărătoare ca și o alternativă de a-și extinde gama existentă de produse, sau pentru a-și menține activitatea producând în timp ce se încearcă dezvoltarea de noi produse în cadrul companiei;
- Achiziționarea unei companii. În acest caz o companie cumpără o altă firmă existentă pe piață care comercializează produse ce prezintă interes. Compania cumpărătoare consideră că este mai avantajos să cumperi o firmă decât să-i cumperi produsele sau licența pentru anumite produse. Echipa care s-a ocupat de dezvoltarea produselor în cauză va putea continua procesul de dezvoltare și în viitor. Un exemplu în acest caz este situația din 1998, când Philip Morris cumpără General Foods și Kraft pentru suma de 12.9 miliarde \$, intrând astfel pe noi piețe.

În funcție de gradul de actualizare a gamei de produse se pot deosebi:

- a. Strategia menținerii gradului de înnoire a gamei de produse, altfel spus sortimentul de produse rămâne constant deoarece la sfârșit de sezon numărul produselor scoase din fabricație va fi egal cu cel al produselor noi lansate;

- b. Strategia înnoirii sortimentale se caracterizează prin faptul că firma va lansa pe piață produse noi într-un număr mai mare decât cel al produselor care vor fi scoase din fabricație;
- c. Strategia scăderii gradului de înnoire sortimentală prin lansarea pe piață a unui număr de produse noi mult mai mic decât numărul produselor ieșite din fabricație.

## **2.2. Inovare și creativitate**

### **2.2.1. Conceptul de inovare**

Inovarea reprezintă succesiunea activităților prin care se încearcă transformarea unor idei în produse și servicii puse la dispoziția consumatorului. Creativitatea personalului este un factor decisiv în procesul de inovare deoarece poate constitui sursa cea mai importantă a ideilor pentru noile produse și tehnologii necesare firmei. Totuși, creativitatea nu este suficientă deoarece ideile, oricât de bune ar fi, trebuie transformate în produse și servicii. Din complexitatea evidentă a procesului de inovare, care poate fi privit ca o investiție cu risc a firmei pe termen lung, rezultă limpede necesitatea unui efort susținut de management, destinat special inovării. Organizarea activităților de inovare dintr-o firmă trebuie să înceapă cu stabilirea surselor potențiale de idei și cu modalitățile de a le putea folosi pentru dezvoltarea firmei.

În literatura de specialitate sunt prezentate patru tipuri de inovare:

- de produs;
- de proces;
- organizațională;
- de marketing.

Inovarea de produs reprezintă introducerea pe piață a unor bunuri sau servicii noi sau semnificativ îmbunătățite în privința capacităților acestora. Produsele trebuie să fie noi pentru întreprindere nefiind însă nevoie să fie noi pentru piață sau domeniul de activitate unde își desfășoară activitatea firma.

În urma unei analize asupra principalelor domenii ale economiei mondiale, am putut constata că, de-a lungul anilor, piața mondială este dominată de aceleași companii prin mărcile lor. Pentru marea majoritate a oamenilor acest lucru poate părea straniu sau mai degrabă spectaculos.

Comaniile care doresc introducerea de noi produse pe piață trebuie să decidă asupra momentului lansării. Intrarea pe piață în calitate de pionier poate aduce avantaje considerabile, dar compania se expune și unor riscuri destul de mari.

Imaginea companiilor cât și a mărcilor acestora se formează pe baza părerilor consumatorilor. Ei sunt aceia care dețin forța necesară de a propulsa o companie sau dimpotrivă de a face o marcă să dispară.

Imaginea este ansamblul convingerilor, ideilor și impresiilor pe care și le-a format o persoană în legătură cu un lucru. Atitudinile oamenilor precum și modul în care acționează față de un lucru sunt influențate de imaginea care pe care și-au format-o despre acel lucru.

Se spune că fiecare consumator cu care firma intră în contact are o imagine creată asupra companiei. Succesul unei companii implicit a unei mărci depinde în mare măsură de imaginea consumatorului despre ea. Consumatorii sunt cei care formează liderii și care în mențin în top.

Nu întotdeauna cea mai bine clasată marcă într-un domeniu, liderul, este și cea mai bună din punct de vedere calitativ. Legea primului ocupant spune că ceea ce contează este să fii primul într-un domeniu, ajungând astfel să domini acel domeniu în calitate de lider. Este mult mai ușor să te impui ca

lider într-un domeniu atunci când nu ai concurență decât să încerci să îți demonstrezi superioritatea atunci când concurența este acerbă.

Primul om care a pus piciorul pe lună a fost Neil Armstrong după cum știe aproape toată lumea. Întrebarea care se pune este dacă mai știe cineva cine a fost al doilea? Cu siguranță că marea majoritate a populației de pretutindeni nu știe acest lucru. Primul aviator care a traversat Atlanticul a fost Charles Lindberg. Aproape nimeni nu știe că Bert Hinkler care a fost al doilea pilot care a traversat Atlanticul, a făcut acest lucru într-un timp mai scurt decât Lindberg și consumând mai puțin combustibil.

Nu este suficient să fi primul într-un domeniu din punct de vedere cronologic, ci trebuie să fii primul care rămâne în memoria consumatorilor. Un exemplu elocvent în acest sens este IBM pe care consumatorii îl consideră primul producător de calculatoare. În realitate lucrurile stau cu totul altfel: primul calculator din lume a fost MTS Altair 8800. Când IBM a intrat pe piața calculatoarelor, Remington Rand lansase deja calculatorul UNIVAC.

Totuși, printr-o campanie strălucită de marketing IBM a reușit să se impună în mintea consumatorilor ca primul în acest domeniu nou și foarte dinamic, cel al calculatoarelor.

Atunci când marca este folosită ca nume generic pentru categoria de bunuri și servicii din care face parte, înseamnă că în mintea consumatorului se face o confuzie între numele de marcă al acelui produs și cel al categoriei din care face parte. Vom cere „o copie Xerox” deși copiatorul poate să nu fie marca Xerox, ci marca Canon, „vom lipi cu scotch” deși banda adezivă poate să fie produsă sub o altă marcă, „vom cumpăra adidași”, deși pantofii de sport pe care îi vom cumpăra vor fi altă marcă. Acestea sunt doar trei exemple de mărci foarte puternice care au reușit să domine o categorie. Aceste exemple ar putea să continue mult și

bine deoarece de-a lungul timpului s-au format multe asemenea asocieri în mintea consumatorilor. Aceste confuzii care ajută foarte mult la răspândirea numelui de marcă al firmei care se confundă cu numele generic al categoriei din care face parte, au fost posibile datorită faptului că firmele în cauză au fost primele sau printre primele care au avut un cuvânt important de spus în domeniu.

Nu vei reuși niciodată să îți impui numele de marcă ca nume generic pentru o categorie învingând liderul pieței. Pepsi nu va deveni niciodată nume generic pentru categoria „cola” chiar dacă va avea vânzări mai mari decât Coca-Cola – lucru care de altfel se întâmplă de câțiva ani în anumite părți ale globului. Singurul mod de a impune numele mărcii pentru a denumi generic o categorie este să fii prima marcă care te impui în respectiva categorie.

Este important ca oricât de mică este piața pe care activează, firma să nu-și abandoneze poziția de lider în speranța unui „pește mai mare” pe o piață consacrată. Studiile întreprinse de Carpenter și Nakamoto arată că din 25 de companii care erau lideri de piață în domeniul lor în 1923, după 60 de ani 19 dintre aceste companii dominau piețele pe care activau. Conform studiilor lui Urban se pare că cea de-a doua companie care a intrat pe piață a obținut doar 71% din cota de piață a pionierului, în timp ce a treia companie de pe piață a obținut puțin peste jumătate din cota de piață a liderului (Kotler, 2003).

### ? Temă de reflecție

Identificați avantajele și dezavantajele intrării pe o piață în calitate de pionier.

### **2.2.2. Conceptul de creativitate**

Definirea creativității este dificil de realizat deoarece pentru unii reprezintă o însușire genetică de care beneficiază doar un număr finit de persoane. Se consideră că nu există metode de stimulare, dezvoltare a creativității. Sunt specialiști care susțin contrariul, bazându-se pe studii care au dovedit că la naștere toți avem aproximativ același nivel al creativității. Putem considera creativitatea ca și o abilitate umană, dar și o atitudine pe care o are angajatul în procesul de creare. Deosebirea esențială între creativitate și inovare este că prin creativitate se generează idei, iar prin inovare are loc transformarea ideilor în produse și servicii destinate pieței.

Creativitatea personalului este esențială în evoluția procesului de inovare din firmă, dar nu este suficientă. Deseori, sursele de idei sunt exterioare firmei, ideile vin din afară, iar experiența arată că majoritatea firmelor creative nu au fost cele care au realizat inovații, ca urmare a punerii în practică a propriilor idei sau a cercetărilor proprii. De cele mai multe ori, firme mici, foarte flexibile, fără să facă investiții deosebite în cercetare, au beneficiat de pe urma cercetărilor realizate de marile firme, cu bugete mari în cercetare și cu un avans remarcabil în domeniu, dar care nu au știut să-și fructifice propriul efort creativ. De aici rezultă că o firmă pentru a fi inovativă, creativitatea personalului ei reprezintă un factor necesar, dar nu și suficient. Iată, deci, că există o deosebire esențială între creativitate și inovare: prima aduce idei, pe când cea de a doua le transformă în valori materiale. Procesul de inovare reprezintă o investiție în viitor, pe termen lung. Firmele au la dispoziție mai multe posibilități pentru creșterea coeficientului de creativitate. Un prim pas ar putea fi folosirea unor teste de creativitate în procesul de recrutare a personalului. Participarea personalului la traininguri de dezvoltare a potențialului creativ poate reprezenta o altă modalitate importantă de creștere a coeficientului de creativitate. Coachingul, care

se bazează îndeosebi pe tehnici de creativitate și rezolvare a problemelor, atât la nivel individual cât și la nivel de grup, reprezintă o alternativă care poate avea o influență importantă asupra capacității angajaților de a genera idei. Creșterea coeficientului de creativitate al angajaților nu este suficient pentru activitatea de inovare. Pentru ca organizația în ansamblu să fie capabilă să inoveze, inițiativelor creative ale acestora trebuie să li se ofere un cadru de dezvoltare și valorificare potrivit. Coeficientul de inovare al unei companii depinde de capacitatea managementului de a crea acest context de actualizare a creativității din întreaga organizație. Altfel, ideile bune rămân disperate și cel mai frecvent se pierd.

### ? Temă de reflecție

Comentați afirmația „creativitatea reprezintă o însușire genetică de care beneficiază doar un număr finit de persoane”.

## CAPITOLUL 3. GESTIONAREA PROCESULUI DE REALIZARE A NOILOR PRODUSE

Procesul de dezvoltare de noi produse este diferit de la o companie la alta, în funcție de aspectele organizatorice propuse în cadrul fiecărei firme. Astfel, din punct de vedere organizatoric, putem identifica:

- **Manageri de produs:** în acest caz responsabilitatea pentru dezvoltarea de noi produse aparține managerilor de produs;
- **Manageri de produse noi:** această funcție statutează activitatea dedicată dezvoltării noilor produse;
- **Comitete de analiza a produselor noi:** reprezintă un comitet la nivelul conducerii superioare care are sarcina să analizeze și să aprobe propunerile de produse noi;
- **Departamente de produse noi:** înființarea unor departamente speciale conduse de un manager cu multă autoritate;
- **Echipe de inițiativă pentru realizarea produselor noi** (New-product venture teams - 3M, General Mills): desemnarea unor echipe de inițiativă care să se ocupe de realizarea produselor noi.

### 3.1. Etapele procesului de creare a noilor produse

Pașii specifici de urmat în cadrul procesului de creare a produselor noi pot varia în funcție de specificul fiecărei companii. În decursul timpului s-a constatat că marea majoritate a proceselor de creare a noilor produse sunt alcătuite dintr-un număr de etape cuprins între patru și doisprezece.

În cartea sa „Managementul marketingului”, Philip Kotler propune următoarele opt etape ale procesului de elaborare a ofertelor noi de piață (Kotler, 2003):



1. Generarea ideilor;
2. Filtrarea (trierea) ideilor;
3. Realizarea și testarea conceptului;
4. Elaborarea strategiei de marketing;
5. Analiza economică;
6. Realizarea produsului;
7. Testarea de piață;
8. Comercializarea.

Întreg procesul de creare a produselor noi este împărțit în trei părți. Primele două etape și anume generarea ideilor, precum și filtrarea ideilor alcătuiesc prima parte intitulată „Gestionarea procesului de realizare: ideile”. Această primă parte începe prin căutarea ideilor de produse noi, continuând cu filtrarea acestor idei. A doua parte intitulată „Gestionarea procesului de realizare: de la concept la strategie”, cuprinde următoarele trei etape și începe prin realizarea și testarea conceptului, continuă cu elaborarea strategiei de marketing necesară și se încheie cu analiza economică a afacerii. În cea de-a treia parte „Gestionarea procesului de creare a unui produs: de la realizare la comercializare” are loc realizarea produsului, supunerea acestuia unui test de piață, urmând apoi comercializarea noului produs realizat.

Moore&Pessemier au împărțit procesul de dezvoltare a produselor noi în șapte etape (Moore&Pessemier, 1993):

1. Strategia produselor noi;
2. Generarea ideilor;
3. Selectarea ideilor;
4. Analizarea afacerii;
5. Dezvoltarea produsului;

6. Testarea de piață a produsului;
7. Introducerea pe piață.

Conform acelorași specialiști primul pas în dezvoltarea produselor noi îl constituie stabilirea unei strategii pentru a sublinia importanța efortului de creare a produselor noi. Următorii trei pași: generarea ideilor, selectarea ideilor, precum și analiza afacerii au ca scop dezvoltarea unui concept de produs pe care compania să îl poată produce și pe care piața să-l accepte. În următoarea fază are loc crearea efectivă a produsului precum și supunerea acestuia unor teste de piață. Faza finală este lansarea pe piață a noului produs.

Se poate observa că, deși specialiștii în domeniu propun diferite variante ale pașilor necesari procesului de creare a produselor noi, părerile acestora au foarte multe puncte comune, ei exprimând cam același lucru în moduri diferite. Analizând părerile specialiștilor se pot propune următoarele etape pentru procesul de dezvoltare a produselor noi:

1. Generarea ideilor;
2. Selectarea ideilor;
3. Evaluarea afacerii;
4. Realizarea produsului;
5. Testul de piață;
6. Lansarea și comercializarea produsului.

### ? Temă de reflecție

Luați în discuție o firmă cunoscută de voi. Identificați etapele procesului de realizare a noilor produse în acea firmă.

### 3.1.1. Cercetarea ideilor

#### *Generarea ideilor*

Început logic al creării unui produs, generarea ideilor, reprezintă pentru multe companii un proces continuu, mai degrabă decât o activitate ocazională. Cercetătorii susțin că în 1968, numărul de idei necesare dezvoltării și lansării unui produs de succes era de aproximativ 58. Studii mai recente reduc acest număr la 7 (Cosma&Bota, 2004). Pentru început, managerii de produs trebuie să definească clar domeniul de produs, piața noului produs, obiectivele stabilite pentru noul produs, precum și resursele financiare alocate dezvoltării. În funcție de aceste variabile se poate avea în vedere: dezvoltarea unor produse noi, îmbunătățirea unor produse existente și copierea unor produse ale concurenților.

Sursele de generare a ideilor pot fi încadrate în două categorii: surse interne și surse externe. Printre sursele interne propuse în figura 3.1 se pot aminti departamentele de cercetare-dezvoltare, marketing, producție, precum și personalul de vânzări. Managementul de vârf, serviciul clienți și sugestiile angajaților reprezintă de asemenea surse interne generatoare de idei de produse noi.

Departamentul de **cercetare-dezvoltare** este o sursă importantă generatoare de idei de noi produse datorită specialiștilor care activează în acest departament. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare cuprinde activități desfășurate în cadrul unității a căror finalitate se dorește a fi realizarea și introducerea de noi produse și tehnologii utile dezvoltării viitoare a întreprinderii. Printre aceste activități putem aminti: întocmirea programului de re tehnologizare a întreprinderii, elaborarea unor studii de fezabilitate, a unor cercetări și documentații cu privire la noi produse și tehnologii, precum și a unor planuri de investiții în re tehnologizare.

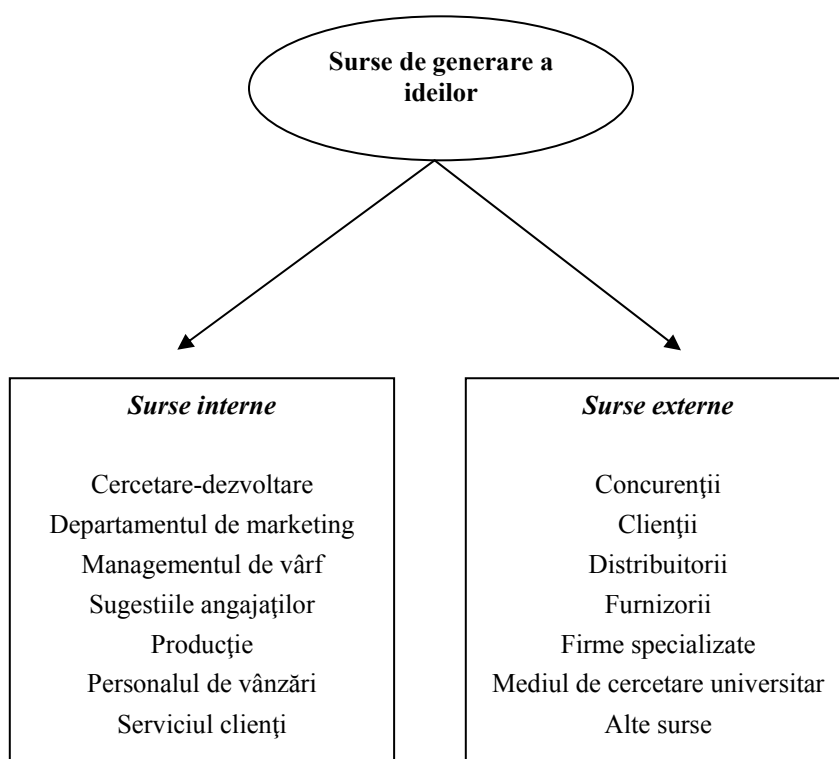


Figura 3.1 **Surse de generare a ideilor de noi produse**

Companiile de azi activează într-un mediu economic foarte dinamic care caracterizează economia mondială actuală. Din aceste motive este necesară adaptarea continuă a unității la tendințele pieței și la ultimele dezvoltări tehnologice din domeniul în care activează. Funcțiunea de *cercetare - dezvoltare* deține principalele atribute ale adaptării și inovației, dovedindu-și astfel importanța majoră în cadrul întreprinderii.

Unul dintre scopurile principale ale funcțiunii de *marketing* este studierea pieței în scopul identificării nevoilor și dorințelor consumatorilor. Cea mai prezentă orientare printre companiile occidentale este la ora actuală cea spre marketing cu diferitele ei îmbunătățiri și anume spre marketing relațional și societal. Având sloganul „producem doar ceea ce vindem”,

această orientare se bazează pe ideea că atingerea obiectivelor firmei se realizează prin identificarea nevoilor și dorințelor potențialilor cumpărători și satisfacerea acestora într-un mod mai operativ și mai eficient decât concurența. Altfel spus punctul de plecare în căutarea ideilor de produse noi îl reprezintă nevoile și dorințele consumatorilor.

Funcțiunea de *producție*, datorită complexității activităților pe care le desfășoară poate deveni o sursă generatoare de idei mai ales în sensul modificării, a îmbunătățirii produselor existente. Există cazuri în care chiar și *managerii de top* pot fi considerați surse generatoare de idei datorită implicării lor active în procesul de inovare care se desfășoară în cadrul companiei. Managerii companiilor orientate spre produs consideră că potențialii cumpărători apreciază produsele bine realizate, având o calitate superioară și performanțe înalte. În consecință, organizația se va focaliza pe activitatea de concepție a produsului, cu convingerea că superioritatea tehnică este cheia succesului firmei. Tot ei consideră că responsabili cu activitatea de creație și dezvoltare știu cum să conceapă și să îmbunătățească produsele, fără să investigheze piața în privința opțiunilor potențialilor cumpărători. Oricum rolul conducerii superioare este de a asigura cadrul necesar și a crea un mediu propice dezvoltării de produse.

*Personalul de vânzări* poate reprezenta o sursă de idei prin prisma contactului direct pe care aceștia îl pot avea cu clienții, putându-le astfel identifica nevoile și dorințele. *Serviciul clienți* înregistrează toate problemele pe care le întâmpină consumatorii în utilizarea produsului precum și nemulțumirile acestora. Ținând cont de acestea se pot aduce îmbunătățiri permanente produselor existente și chiar se pot desprinde idei de noi produse.

Printre principalele strategii ale marilor companii se găsește și inovarea. Aceste companii de succes își încurajează toți *angajații*, nu numai

pe cei din departamentul cercetare-dezvoltare, să devină „campioni ai produsului”. Oricare dintre angajați, dacă are o idee nouă, este încurajat să o analizeze în vederea determinării cunoștințelor existente în legătura cu aceasta, a locului în cadrul corporației în care ar urma să fie realizat produsul, a priorităților de brevetare și a rentabilității acesteia. Toyota susține că angajații săi propun anual 2 milioane de idei (aproximativ 35 de idei pe angajat), iar 85% dintre acestea ajung să fie puse în practică. Kodak acordă recompense angajaților sub formă de excursii sau distincții bănești (Kotler, 2003).

Ideile de produse noi pot avea și **surse externe** (figura 3.1) printre cele mai importante astfel de surse putem aminti concurenții, clienții, distribuitorii, furnizorii precum și unele firme specializate în diferite domenii. Mediul de cercetare universitar poate constitui de asemenea o sursă bogată de idei dacă este exploatată corespunzător.

*Clienții* unei companii pot deveni o sursă importantă de idei dacă sunt tratați cu răspundere de către companie. Ei sunt cei care observă toate punctele forte, dar și punctele slabe ale produselor. Este important să li se dea posibilitatea să transmită companiei plângerile pe care le au în legătură cu aceste produse. Dacă se iau în considerare sesizările consumatorilor, precum și unele propuneri venite din partea acestora compania va avea la dispoziție o serie de idei de foarte multe ori originale. Este cunoscut faptul că multe dintre companiile cu profil tehnic au realizat că pot obține o serie de informații de bună calitate despre produsele pe care le oferă studiindu-și „utilizatori avansați”, adică acei consumatori care folosesc produsele la întreaga lor capacitate.

Idei de noi produse pot apărea și studiind produsele *concurenților*. Multe companii imită produsele concurenților pentru a introduce pe piață produse proprii, evitând cheltuirea unor sume uriașe destinate cercetării-

dezvoltării. Unele companii folosesc caracteristicile produselor concurenților ca și punct de plecare în dezvoltarea propriilor produse.

*Distribuitorii* produselor unei companii fiind de foarte multe ori în contact direct cu consumatorii pot avea anumite sugestii în legătură cu îmbunătățirea produselor existente, precum și unele idei de noi produse care să satisfacă o nevoie observată de ei. Distribuitorii sunt cei care cunosc și produsele concurenței, fiind totodată și primii care află de apariția unor noi produse. *Furnizorii*, prin materia primă și materialele furnizate companiei, pot influența într-o anumită măsură apariția unor noi produse.

Companiile pot apela la *firme specializate* pentru obținerea unor idei de produse. Aceste firme specializate pot fi firme de design, firme de consultanță în diferite domenii, agenții de publicitate, agenții de marketing etc. O sursă constantă de inovare o constituie instituțiile din *mediul universitar și de cercetare* a căror specialiști sunt întotdeauna conectați la toate noutățile apărute în domeniul lor de cercetare. Sunt frecvent întâlnite proiecte de cercetare pe diferite domenii care se desfășoară având parteneri firme și instituții de învățământ.

Alte surse externe (parteneri de afaceri, licențe, contracte etc.) care pot fi generatoare de idei de noi produse trebuie folosite de către companie la nivel maxim.

### ? Tema de reflecție

Cum puteți stimula creativitatea angajaților în generarea de idei?

### *Selectarea ideilor*

Rolul etapei de selectare constă în eliminarea ideilor proaste cât mai devreme posibil. Cu cât o idee proastă parcurge mai multe dintre etapele

procesului de realizare a noilor produse cu atât sunt mai mari cheltuielile (pierderile) aferente.

După ce există un număr suficient de idei pentru noul produs este necesară o selectare a acestora în vederea găsirii celei mai bune variante. Procesul de selectare a ideilor se bazează pe introducerea unor prime filtre a căror scop imediat este eliminarea acelor idei de produse care nu i se potrivesc companiei. Pe măsură ce procesul de selectare continuă filtrele devin tot mai complexe, permițând să treacă de ele doar ideile cele mai bune.

Încă înainte de începerea propriu-zisă a procesului de selectare, promotorii ideilor ar trebui să-și supună ideile de produse noi unor analize informale împreună cu unii specialiști, pe cât posibil membri ai comisiei de evaluare pentru eliminarea unor inadvertențe trecute cu vederea. Majoritatea companiilor impun prezentarea ideilor într-un formular standardizat ce este prezentat comisiei de analiză. Printre cele mai importante elemente ce trebuie trecute în acest formular se numără:

- ideea de produs;
- piața vizată de noul produs;
- estimarea mărimii pieței;
- concurența existentă pe piață;
- estimarea costului produsului;
- estimarea prețului de vânzare.

Propunerile de idei de produse noi ajung spre analiza la o comisie de selectare care trebuie să fie formată din reprezentanți ai principalelor departamente implicate în dezvoltarea produselor noi. Astfel, din acea comisie trebuie să facă parte un câte un reprezentant a departamentelor de cercetare-dezvoltare, marketing, producție, finanțe precum și un reprezentant al compartimentului juridic. La o primă analiză ideile pot fi împărțite în trei categorii:



- idei promițătoare;
- idei marginale;
- idei respinse.

Datoria membrilor comisiei de selectare este de a examina fiecare idee prin prisma specializării lor și a elimina ideile nepotrivite. Dacă se decide că ideea de produs nou merită continuată pot face anumite sugestii ale acțiunilor viitoare, precum și propune anumite îmbunătățiri. În cadrul etapei de selectare (filtrare) a ideilor se pot întâlni două tipuri de erori:

- eroare de abandonare – atunci când se elimină o idee care apoi se dovedește foarte bună;
- eroare de acceptare – este întâlnită în cazul permiterii unei idei proaste să parcurgă cât mai multe dintre etapele procesului de realizare a noilor produse ajungându-se până la comercializare.

Procesul de selectare a ideilor se bazează pe aplicarea unor criterii de selecție. Pentru a fi relevante aceste criterii trebuie să acopere un număr mare de factori. Moore și Pessemier au identificat patru astfel de tipuri de factori (Moore&Pessemier, 1993):

1. Factori privind produsul - Aceste criterii de selecție sunt de fapt întrebări la care trebuie să răspundă fiecare idee de produs nou. Astfel de întrebări urmăresc aspecte precum:
  - Satisfacerea unei nevoi existente pe piață și nesatisfăcute;
  - Oferirea unor beneficii unice;
  - Rezolvarea unor probleme existente;
  - Noutatea ideii;
  - Performanță ridicată;
  - Cost redus.

2. Factori privind compania:
  - Obiectivele companiei;
  - Compatibilitate cu
    - marketingul;
    - clienții companiei;
    - rețeaua de distribuție.
  - Existența tehnologiilor necesare producției.
3. Factori privind piața:
  - Atractivitatea industriei;
  - Mărimea pieței, precum și evoluția acesteia;
  - Concurența existentă pe piață.
4. Factori de natură financiară:
  - Volumul vânzărilor;
  - Cash flow;
  - Investiții necesare.

Este important ca procesul de selecție să fie cât mai standardizat pentru a asigura că nimic nu este uitat, precum și pentru a elimina orice suspiciune privind selecția. Astfel, promotorii ideilor vor cunoaște dinainte sistemul știind criteriile, precum și importanța acestora.

Un exemplu de evaluare a ideilor prin prisma factorilor privind produsul este prezentat în tabelul de mai jos:

**Tabelul 3.1 Model de evaluare a ideilor de noi produse**

| Nr. crt.                                                                     | Criteriu de selecție                                        | Coeficient de importanță X |   |   |   |   | Evaluare criteriu Y |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Punctaj criteriu X*Y |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------------|
|                                                                              |                                                             | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                      |
| 1                                                                            | Satisfacerea unei nevoi existente pe piață și nesatisfăcută |                            |   | * |   |   |                     |   |   |   | * |   |   |   |   |    | 15                   |
| 2                                                                            | Oferirea unor beneficii unice                               |                            |   |   |   | * |                     |   |   |   |   | * |   |   |   |    | 30                   |
| 3                                                                            | Rezolvarea unor probleme existente                          |                            |   |   |   | * |                     |   |   |   |   |   |   |   |   | *  | 50                   |
| 4                                                                            | Noutatea ideii                                              |                            |   | * |   |   | *                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 3                    |
| 5                                                                            | Performanță ridicată                                        |                            | * |   |   |   |                     |   | * |   |   |   |   |   |   |    | 6                    |
| 6                                                                            | Cost redus                                                  |                            |   |   | * |   |                     |   |   |   |   |   |   | * |   |    | 32                   |
| TOTAL                                                                        |                                                             |                            |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 136                  |
| Interpretare: Scorul între 0 – 99 – slab; 100 – 199 – mediu; 200 – 300 – bun |                                                             |                            |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                      |

Sursă: Bota, 2011

În tabelul 3.1 este prezentat un model de evaluare a ideilor de noi produse prin prisma factorilor care privesc produsul. Un astfel de model se poate aplica și celorlalți factori cum ar fi cei ce privesc piața, compania, precum și factorilor de natură financiară. În funcție de scorul obținut se ierarhizează ideile, putându-se astfel elimina acele idei care nu sunt promițătoare.

### ? Tema de reflecție

Care dintre cele patru domenii de factori identificate de Moore și Pessemier îl considerați cel mai important? Argumentați răspunsul.

#### 3.1.2. Realizarea și testarea conceptului

Ideile selectate în etapa a doua vor intra într-un nou filtru, verificându-se și analizându-se mai atent, deoarece toți pașii viitori implică cheltuieli importante. Informațiile de marketing necesare în această analiză provin atât din date existente despre piață și cercetări anterioare, suplimentate de cercetări calitative, specifice pentru validarea atractivității ideilor de produse noi pe piață. Se pot utiliza toate tipurile de cercetări: de la cercetarea descriptivă, exploratorie, până la cercetarea cauzală. Cercetarea exploratorie este metoda prin care se obțin atât datele secundare cât și datele primare. Cercetătorii utilizează cercetarea calitativă (o metodă a cercetării exploratorii) pentru a defini o problemă, a dezvolta abordări ale acesteia și a identifica și stabili variabile care ar trebui luate în considerare. Printre tehnicile folosite în cercetarea calitativă și care ar fi potrivite acestei etape sunt focus group-urile (grupurile orientate). Pentru o evaluare eficientă trebuie parcurse mai multe etape:

- Realizarea conceptelor;
- Testarea conceptelor;
- Evaluarea pieței și întocmirea planului de afaceri;
- Analiza economică.

În primul rând ideile propuse sunt transpuse în **concepte de produse** alternative (descriere succintă a dimensiunilor, atributelor și caracteristicilor esențiale). Prin concept de produs se poate înțelege o descriere mai precisă a acestuia, eventual a caracteristicilor lui fizice, precum și a poziționării dorite, cât și a avantajelor oferite în raport cu celelalte

produse existente pe piață. Realizarea conceptului este foarte importantă deoarece ușurează mult munca de testare și evaluare a viitorului produs deoarece consumatorii nu vor cumpăra idei ci produse. O idee de produs se poate transforma în mai multe concepte. După transpunerea ideilor în concepte intervine a doua fază a procesului și anume **testarea conceptelor**. Testarea conceptului de produs presupune să se prezinte conceptul de produs unor consumatori cu scopul înregistrării reacțiilor acestora. Fiind imposibilă prezentarea conceptului tuturor consumatorilor se va alege un eșantion reprezentativ pentru întreaga populație țintă. Cu cât un concept de produs se va apropia mai mult de produsul final lansat pe piață, cu atât testarea lui va avea o relevanță mai mare.

Ph. Kotler oferă în cartea *Managementul marketingului* un exemplu în ceea ce privește evoluția de la idee la concept: *Un angajat al unei firme din industria alimentară vine cu ideea de a introduce pe piață un produs sub forma unei pudre care adăugată în lapte să-i sporească valoarea nutritivă și să-i accentueze gustul*. Va începe prin a răspunde la câteva întrebări de bază. Printre acestea putem exemplifica:

1. Cine va cumpăra acest produs?
2. Ce avantaj primordial oferă produsul?
3. Când vor consuma oamenii această băutură?

Pentru întrebarea 1 variantele de răspuns pot fi următoarele: sugari, copii, adolescenți, adulți tineri, adulți de vârstă mijlocie, persoane vârstnice.

Pentru întrebarea 2 avem ca posibile variate de răspuns următoarele: gust, valoare nutritivă, senzație de înviorare, energie.

În ceea ce privește întrebarea 3 variantele de răspuns sunt: la micul dejun, la gustarea de la ora 10, la prânz, la gustarea de la ora 5, la cină, seara înainte de culcare.

Pornind de la aceste trei întrebări și variantele lor de răspuns pot fi create o multitudine de concepte de produs. Vom exemplifica prin dezvoltarea a trei concepte:

**Conceptul 1:** o băutură instant pentru micul dejun, destinată adulților care vor un mic dejun rapid și hrănitor care nu necesită gătire;

**Conceptul 2:** o băutură gustoasă și sățioasă pentru copii care să servească drept supliment înviorător în timpul zilei;

**Conceptul 3:** un supliment întăritor pentru adulții vârstnici de băut seara târziu înainte de a se duce la culcare.

Fiecare produs reprezintă un concept de categorie, prin urmare vom avea concurență la nivelul produsului.

Spre exemplu, conceptul 1 „*băutura instant pentru micul dejun*” va intra în concurență cu variantele de alimentație ale oamenilor pentru micul dejun cum ar fi: ouă cu șuncă, brânză și preparate din carne, cereale cu lapte și multe altele (figura 3.2). După ce produsul este transformat într-un concept de marcă se poate identifica și analiza concurența din rândul mărcilor care oferă băuturi instant pentru micul dejun.

## Harta de poziționare a produsului

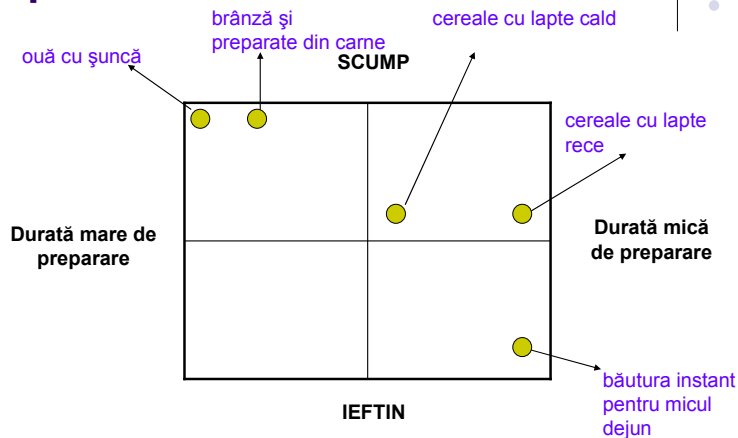


Figura 3.2 **Harta de poziționare a conceptului „băutură instant pentru micul dejun”**

### Testarea conceptelor

Testarea conceptelor presupune prezentarea consumatorilor a unei versiuni elaborate a conceptului cu scopul înregistrării reacțiilor acestora. În acest sens se va alege un eșantion reprezentativ pentru întreaga populație țintă. Dezvoltarea conceptului 1 poate lua următoarea formă: *produsul nostru este o mixtură fin granulată care se dizolvă imediat în lapte, oferind toate elementele nutritive necesare la micul dejun, dar și un gust bun, comoditate și rapiditate în preparare. Produsul va fi disponibil în trei variante de arome (cu ciocolată, cu vanilie și cu căpșuni), la pachetele de câte o porție ambalate câte șase în cutii, la prețul de 4,99 lei cutia*. Evaluarea conceptului ar trebui să aducă informații referitoare la:

- intențiile de cumpărare
- intervalul de preț pe care consumatorul ar fi dispus să îl plătească pentru viitorul produs

- motivele pentru care un consumator ar cumpăra sau nu produsul
- avantajele și lipsurile produsului percepute de către cumpărător
- frecvența cumpărării etc.

*Evaluarea pieței și a performanțelor* constă în stabilirea programului comercial al viitorului produs, constituind atât un ghid de folosință și dezvoltare ulterioară, cât și primul pas în formularea *planului de afaceri*. Cercetările realizate implică investigarea pieței și analiza de marketing. Elementele de marketing legate de noul produs conceput sunt concentrate într-un rezumat al planului de marketing. Acesta va include volumul pieței, segmentele țintă și poziționarea produsului, alături de specificații privind atributele și calitatea produselor, prețul orientativ, performanțele așteptate de la grupul vizat, comparativ cu concurența existentă. După testarea conceptelor, a evaluării performanțelor pieței și după întocmirea planului de afaceri are loc ultima fază a procesului de analizare a afacerii și anume *analiza economică*. În această etapă managerii întocmesc proiecții financiare și estimează costurile.

Analiza performanțelor ideii de produs se va exprima în rapoarte financiare ca previziunea cifrei de afaceri, investițiile necesare, costurile implicate și proiecția profitului. Sunt necesare calcule complexe datorită gradului de incertitudine existent în acest moment (vânzările sunt estimative, la fel și costurile care pot varia în timp). În funcție de eficiența acestei analize se pot elimina multe din cauzele viitoare ale eșecurilor noilor produse lansate pe piață.



### ? Tema de reflecție

Luați ca idee de produs o ciocolată. Transformați-o în trei concepte alternative.

#### **3.1.3. Realizarea și testarea produsului**

După ce conceptul de produs a trecut cu bine de toate testările, precum și de analiza economică se trece la următoarea etapă din procesul de creare a noilor produse și anume realizarea fizică a acestuia. Pentru început în această etapă are loc proiectarea tehnică și se vor realiza cantități mici din produs sau chiar prototipuri. Totul depinde de natura produsului, de complexitatea și durata de realizare a acestuia.

Etapă realizării produsului este reprezentată de o succesiune de activități, realizate cu efortul colectiv al unei echipe. Chiar dacă în majoritatea firmelor, responsabilitatea dezvoltării produsului revine departamentului de cercetare-dezvoltare deoarece cuprinde activități desfășurate în cadrul unității a căror finalitate se dorește a fi realizarea și introducerea de noi produse și tehnologii utile dezvoltării viitoare a întreprinderii sau unor compartimente similare ca design sau proiectare, există o diversitate de inputuri de la celelalte compartimente în vederea realizării produsului final. Satisfacerea nevoilor și dorințelor consumatorilor într-un mod mai eficient decât concurenții trebuie să fie punctul de plecare și în conceperea caracteristicilor produsului. Rezultatele studiilor privind comportamentul consumatorului trebuie să fie comunicate de către departamentul de marketing celor care se ocupă de realizarea noilor produse.

Caracteristicile fizice ale produsului cum ar fi forma, culoarea, calitatea măsurată prin compoziția materialelor sau prin combinarea acestora precum și caracteristicile funcționale care conferă produsului capacitatea de a

realiza anumite funcții vor comunica aspectele psihologice pe care le vor percepe consumatorii.

După ce prototipurile sunt realizate, trebuie supuse unor teste înainte de a fi realizate produsele propriu-zise. Vor fi folosite două categorii de teste:

1. de natură tehnică, pentru a determina funcționalitatea produsului;
2. de natură comercială, în scopul observării modului de comportare a produsului pe piață.

În cartea *Managementul marketingului* autor Ph. Kotler pot fi găsite câteva exemple de teste funcționale:

- Shaw Industries – există angajați sezonieri plătiți cu 5 dolari pe oră ca să testeze rezistența covoarelor mergând pe șiruri de covoare înainte și înapoi tip de 8 ore pe zi. În medie fiecare angajat parcurge aproximativ 20 de kilometri. Cei de la firmă contorizează pașii făcuți și se opresc la 20.000 deoarece consideră că această cifră corespunde unui grad mediu de uzură fizică de câțiva ani. Se povestește că un angajat mai vechi a ajuns să slăbească 18 kilograme și să citească trei cărți pe săptămână;
- Apple Computer – cei de la Apple își supun noile modele de computere unor teste dure pentru a simula ceea ce poate întâmpla în realitate. Astfel, pe computere, se varsă diferite băuturi acidulate, se stropesc cu maioneză și se coc în cuptoare la temperaturi de peste 60 de grade pentru a simula uitarea lor într-un automobil parcat la soare;
- Gillette – aproximativ 200 de voluntari din diverse departamente vin în fiecare zi la muncă nebărbieriți pentru a

testa diferite tipuri de lame, spume de ras sau loțiuni după ras.

Printre primele teste care vor fi folosite pentru testarea produselor sunt așa numitele *teste alpha* și *teste beta*. Testele alpha se desfășoară în cadrul companiei al cărei produs se dorește a fi testat pentru a se vedea dacă produsul funcționează așa cum a fost conceput. Multe companii au ales să folosească produsul testat în activitatea de zi cu zi pentru a-i determina toate neajunsurile. După perfecționarea prototipului în urma testelor alfa se va trece la testul beta.

Testele beta diferă de testele alpha doar prin faptul că sunt testate de către persoane care nu sunt din interiorul companiei, ci lucrează pentru alte firme. Se poate ca aceste teste să se desfășoare în interiorul companiei al cărei produs este testat sau se pot desfășura la locul de muncă a celui care testează produsul. În urma utilizării produsului de către clienți pentru o perioadă de timp, aceștia se angajează să comunice companiei descoperirile, opiniile cât și sugestiile lor despre produsul în cauză.

După ce produsele au fost îmbunătățite ținându-se cont de rezultatele testelor alpha și beta, acestea vor fi supuse unor noi teste și anume *testele de consumator*. Mostre de produse sau chiar produse sunt oferite gratis clienților spre folosință la domiciliu cu obligația de a comunica companiei părerile și sugestiile lor despre aceste produse. Preferințele consumatorilor pentru anumite produse pot fi recepționate folosind anumite metode. Printre acestea se pot aminti *metoda comparațiilor perechi* și *metoda ordonării rangurilor*.

Metoda comparațiilor perechi impune prezentarea unor perechi de produse unor consumatori, ei trebuind să-l aleagă pe acela pe care îl preferă din perechea prezentată. Se aleg „n” produse și se realizează toate combinațiile posibile de câte două ale acestor variante, fiind apoi prezentate

subiecților chestionați (Cosma, 2008). Această metodă prezintă o serie de avantaje. Printre aceste avantaje putem aminti:

- implică o solicitare minimă din partea subiectului investigat fiind de foarte multe ori preferată altor metode;
- permite compararea directă a produselor pe baza preferințelor;
- reacțiile comparative a subiecților chestionați sunt urmărite și notate într-un timp foarte scurt.

Sunt și anumite puncte slabe ale acestei metode dacă ne gândim la faptul că un subiect chestionat este pus să aleagă dintre două alternative. Nu înseamnă întotdeauna că produsul ales din perechea respectivă este dorit sau plăcut de către consumator. Produsul poate fi considerat mai bun decât cel cu care face pereche, dar poate fi cu mult sub așteptările subiectului.

În cele mai multe cazuri, dacă cele „n” produse sunt alese corect, se poate spune că prin utilizarea metodei comparațiilor perechi se pot obține informații prețioase despre preferințele consumatorilor.

În cazul metodei ordonării rangurilor i se cere subiectului chestionat să considere toate alternativele deodată să le evalueze pe o scală dată și să le ierarhizeze în funcție de anumit criteriu, o anumită caracteristică. Subiecților li se cere să ierarhizeze și criteriile, caracteristicile luate în considerare în funcție de importanța pe care acestea o au pentru ei. Posibilitatea comparării unui număr relativ mare de produse, ușurința administrării, precum și evidențierea clară a caracteristicilor în funcție de care un produs este sau nu preferat, constituie puncte forte ale acestei metode. Pentru interpretarea și analiza datelor se folosesc metode statistice caracteristice scalei ordinale.

Un alt test cu ajutorul căruia se compară două produse este *testul de produs secvențial*. Metodologia acestui test este următoarea: subiectului chestionat i se dă spre folosință un anumit produs pentru o perioadă

determinată de timp. După încheierea acelei perioade el trebuie să returneze produsul în cauză, primind altul în schimb, pe care îl va folosi pentru o perioadă de timp identică cu prima. După ce amândouă produsele au fost încercate, subiectul trebuie să compare cele două produse.

Foarte multe dintre aceste teste la care este supus produsul pot face parte din categoria „testelor oarbe” (blind tests). Această denumire este dată testelor în care subiectul chestionat nu cunoaște marca produsului sau compania care îl deține. În acest caz, cel chestionat nu va fi influențat de notorietatea și imagine mărcii, de ambalaj sau de reputația producătorului.

După parcurgerea acestor teste și îmbunătățirea permanentă a produsului, în momentul în care managementul superior este mulțumit de caracteristicile funcționale și psihologice a produsului se poate trece la faza următoare în dezvoltarea produsului. Rolul compartimentului de producție este esențial în aceste momente. Produsul trebuie să intre în fabricație, după care va primi un ambalaj și un nume de marcă.

### *Testul de piață*

După ce produsul a primit un ambalaj și un nume de marcă se poate trece la lansarea lui pe piață. Majoritatea firmelor recurg la testul de piață înainte de lansarea propriu-zisă a produsului, vizând performanțele tehnice și funcționale, precum și preferințele consumatorilor. Scopul acestei etape este reducerea riscului comercial pe care îl implică difuzarea unui nou produs pe piață.

Producția de bunuri necesare acestor teste de piață poate fi realizată într-o fabrică pilot construită special pentru așa ceva sau în fabrica existentă a companiei. Se poate spune că testul de piață are mai multe roluri:

- Determinarea estimărilor vânzărilor reale;
- Determinarea costurilor operațiilor de marketing necesare;

- Testarea întregului mix de marketing;
- Practica în fabricarea, distribuirea și vânzarea produselor.

Trebuie precizat că nu toate companiile întreprind o testare de piață, acest lucru depinzând foarte mult de natura produselor pe le oferă pe piață. Companiile care vor lansa produse de larg consum, în mare parte vor realiza astfel de teste de piață, în timp ce pentru bunurile industriale se va apela într-o mai mică măsură la aceste teste.

Testarea de piață se va realiza pe anumite piețe. Intervin aici mai multe chestiuni care trebuie rezolvate. Trebuie să se stabilească în câte orașe se va realiza testul de piață și care vor fi acelea. Trebuie stabilită durata testării precum și datele care vor trebui analizate în urma testului de piață.

Combinația cumpărare unică – cumpărare repetată (tabelul 3.2) va indica gradul de succes care s-a obținut pe piața test, vizând eventualele modificări și adaptări ale noului produs.

**Tabelul 3.2 Rezultate obținute în urma realizării testului de piață**  
/ ***Acțiuni de urmat***

|                               |          | Rata de încercare a produsului (%)                                                     |                                                                                                        |
|-------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |          | Ridicată                                                                               | Scăzută                                                                                                |
| Rata repetării cumpărării (%) | Ridicată | Produs de succes<br>Marketing bun<br><br><i>Trebuie lansat la nivel național</i>       | Produs bun<br>Marketing inadecvat<br><br><i>Intensificarea publicității și a promovării vânzărilor</i> |
|                               | Scăzută  | Produs nesatisfăcător<br>Marketing bun<br><br><i>Trebuie reproiectat sau abandonat</i> | Produs nesatisfăcător<br>Marketing inadecvat<br><br><i>Trebuie abandonat</i>                           |

Sursa: Adaptat după Cosma&Bota, 2004

Se poate observa din datele prezentate în tabelul 3.2 că avem patru situații posibile în funcție de cumpărarea de impuls și cumpărarea repetată:

1. Dacă produsul a fost masiv cumpărat imediat după lansare, iar după utilizarea lui foarte mulți consumatori au repetat cumpărarea putem spune că avem un produs de bun, de succes, iar acțiunile susținute de marketing sunt foarte bine realizate;
2. Dacă produsul nu a fost cumpărat bine imediat după lansare, dar după un timp foarte mulți consumatori au cumpărat din nou produsul, vom putea afirma că marketingul inadecvat restricționează un produs bun care ar putea deveni de succes;
3. În cazul în care la început produsul este masiv cumpărat, dar consumatorii nu mai repetă cumpărarea decât în proporții foarte mici, se poate spune că un produs slab este foarte bine susținut de către acțiuni de marketing foarte bine realizate;
4. În cazul în care atât cumpărarea de impuls cât și repetarea cumpărării se află la cote scăzute, putem aprecia că avem un produs slab care nu este susținut de acțiuni marketing bine puse la punct.

### ? Tema de reflecție

Care sunt principalele avantaje ale testelor oarbe?

### **3.2. Lansarea, comercializarea și adoptarea produsului de către consumatori**

Scopul final al procesului creării unui produs este lansarea și comercializarea sa pe piață. Resursele financiare și riscurile aferente acestei etape sunt semnificative. Prin această ultimă etapă se încununează efortul depus de-a lungul întregului proces de creare a noului produs. Comercializarea cuprinde cele mai mari costuri de până acum, în special pentru producție și marketing.

Lansarea unui produs pe piață cuprinde ansamblul acțiunilor și deciziilor care pregătesc și preced momentul apariției și introducerii acestuia pe piață. Principalele decizii ale lansării vizează:

1. Stabilirea momentului lansării (Când?). Momentul intrării pe piață este unul foarte important pe care companiile ar trebui să-l calculeze cu precizie. Acesta depinde în principal de natura și specificul utilizării produsului, dar nu trebuie omiși factorii externi care pot influența această decizie. Dacă produsul este unul sezonier trebuie așteptată începerea sezonului potrivit, dacă produsul nou înlocuiește un produs vechi se poate aștepta până se epuizează stocurile existente din produsul vechi etc.
2. Definirea zonei teritoriale (Unde?). Există două opțiuni:
  - a. lansarea simultană pe întreaga suprafață a țării sau zonă geografică;
  - b. lansarea eșalonată, începând cu unul sau câteva centre.

Companiile mici își vor alege o localitate în care își vor concentra toate acțiunile necesare lansării produsului. După ce s-a finalizat această lansare vor alege o altă localitate și vor întreprinde aceeași campanie.



Companiile mari vor adopta același proces doar că îl vor extinde la nivelul unor regiuni. Pentru companiile care dețin rețele imense la nivelul întregii țări, lansarea noilor produse se va face la nivel național, simultan în toate localitățile.

Companiile multinaționale pot să-și lanseze un produs la nivelul unei țări sau la nivel mondial, acest lucru depinzând de strategia pe care o vor adopta.

3. Alegerea canalelor de distribuție (Cum?) și selectarea distribuitorilor (Cine?). Există variante multiple: prin distribuție directă, adică rețeaua de distribuție proprie, pentru acele companii care dețin o astfel de rețea la nivel local, național sau mondial, sau distribuție indirectă folosind intermediari.
4. Pregătirea pieței pentru primirea produsului. Scopul urmărit este crearea unui climat de interes a cumpărătorilor potențiali față de noul produs. Un rol important în acest sens îl au acțiunile de promovare-comunicare.

Momentul intrării pe piață depinde de strategia adoptată de fiecare companie de a fructifica anumite avantaje:

- intrarea în calitate de lider – beneficiază de avantajul primului venit, dar suportă toate costurile de educare a pieței;
- intrare în paralel – piața va fi mai receptivă la noul produs dacă beneficiază de promovare mai mare;
- intrarea ulterioară unui concurent – principalul avantaj îl constituie suportarea costurilor de educare a pieței de către concurent, dar firma pierde avantajul primului ocupant.

Procesul de adoptare este un proces complex care se desfășoară în mintea consumatorului și parcurge cinci etape principale. Acestea sunt:

1. Conștientizarea existenței produsului – consumatorul află de existența produsului, dar îi lipsesc anumite informații despre acesta;
2. Interes – consumatorul începe să caute informații despre noul produs;
3. Evaluare – consumatorul evaluează informațiile obținute despre noul produs pentru a se convinge să încerce sau nu acel produs;
4. Încercare – consumatorul încercă noul produs pentru a se decide dacă să-l adopte sau nu;
5. Adoptare – consumatorul se hotărăște să utilizeze produsul în mod regulat.

Adoptarea reprezintă decizia unui individ de a deveni utilizator regulat al unui produs. Etapa ulterioară adoptării poartă denumirea de „procesul de creare a loialității consumatorului”. Receptivitatea unei persoane față de un produs nou, reflectă gradul sau promptitudinea cu care adoptă noul produs vis a vis de alte persoane. Sub aspectul a cât de repede vor adopta produsul se disting cinci categorii de consumatori (Cosma&Bota, 2004):

1. inovatorii: sunt cei mai receptivi, adoptă primii produsele. Aceștia sunt dornici să încerce lucruri noi, au o independență financiară și socială mare și reprezintă 2,5% din masa totală a consumatorilor potențiali;
2. adoptanții timpurii: sunt persoane apreciate ca lideri de opinie în materie de noutate, deciziile și acțiunile acestora fiind larg acceptate și frecvent imitate. Ei acționează cu prudență deși sunt printre primii care adoptă noul produs și reprezintă 13,5% din totalul consumatorilor potențiali;

3. majoritatea timpurie: sunt persoane cu un nivel ridicat de instruire și care acordă o importanță mare criteriilor de raționalitate în adoptarea produsului. Nu vor fi niciodată primii în adoptarea produsului, deși vor face acest lucru înaintea multor alora deoarece trebuie să analizeze foarte amănunțit deciziile pe care le vor lua. Reprezintă 34% din consumatorii potențiali;
4. majoritatea târzie: reprezintă tot 34% din numărul total al consumatorilor potențiali și sunt persoane care renunță greu la obișnuințele de consum, chiar dacă sunt convinși de utilitatea și avantajele noului produs. Vor adopta noul produs abia după ce l-au încercat jumătate dintre consumatori și s-au declarat mulțumiți de beneficiile acestuia;
5. conservatorii (întârziații): sunt persoane care adoptă produsul când practic acesta și-a pierdut complet caracterul de noutate, aflându-se în etapa de declin. Sunt persoane cu grad ridicat de fidelitate față de produsele tradiționale și care renunță extrem de greu în favoarea altor produse. Reprezintă ultimii 16% din consumatorii potențiali ai produsului.

### ? Tema de reflecție

De ce considerați că sunt inovatorii cei mai receptivi la noile produse?

### **3.3. Evaluarea procesului de realizare a noilor produse**

#### *Succesul noilor produse*

În cartea sa *Winning at New Products*, R.G. Cooper prezintă cincisprezece elemente cheie necesare succesului noilor produse. Unele dintre aceste se găsesc și în paragrafele următoare (Cooper, 1993).

Este foarte important de analizat factorii care sunt necesari și pot face diferența dintre produse de succes și eșecuri. Printre aceștia putem aminti următorii:

- Principalul factor al succesului noilor produse este crearea unui produs superior unic. Acesta înseamnă realizarea unui produs care diferențiindu-se de produsele existente să ofere beneficii unice, precum și o valoare superioară clienților;
- Nevoile și dorințele consumatorilor cât și realitățile existente pe piață trebuie să constituie punctul de plecare în realizarea noilor produse;
- Studiarea produsului la nivel internațional în ceea ce privește designul, dezvoltarea și piața acestuia poate furniza informații prețioase procesului de creare;
- Studiul ideilor precum și definirea timpurie a unor concepte ale produsului pot face diferența între un produs de succes și un eșec;
- Realizarea unui plan de marketing foarte bun este partea centrală a unei lansări foarte bine executate, lansare care poate influența foarte mult succesul viitor al noului produs;
- Structura organizațională a întreprinderii, precum și suportul managementului pot deveni factori cheie ai succesului;
- Trebuie avut în vedere faptul că succesul unui nou produs poate fi preconizat și totodată controlat și nu lăsat la voia întâmplării;
- Este important ca toate resursele materiale, financiare, umane necesare procesului de creare a noului produs să fie disponibile;

- Conceptul noului produs trebuie să se potrivească cu preocupările departamentului de cercetare-dezvoltare existent în cadrul companiei precum și cu capacitățile de fabricație existente;
- Mediul concurențial să fie favorabil lansării de noi produse;
- Produsul să fie realizat prin procese de fabricație noi sau să fie rezultatul unei superiorități tehnologice.

### *Probleme în realizarea de noi produse*

De-a lungul timpului diferiți teoreticieni și oameni din practică au încercat să identifice posibilele cauze care stăteau la baza eșecurilor noilor produse. Încă din 1975, Cooper a studiat eșecurile a 114 produse industriale. Cauzele acelor eșecuri le-a sintetizat împărțindu-le în două categorii:

#### 1. Cauze generale:

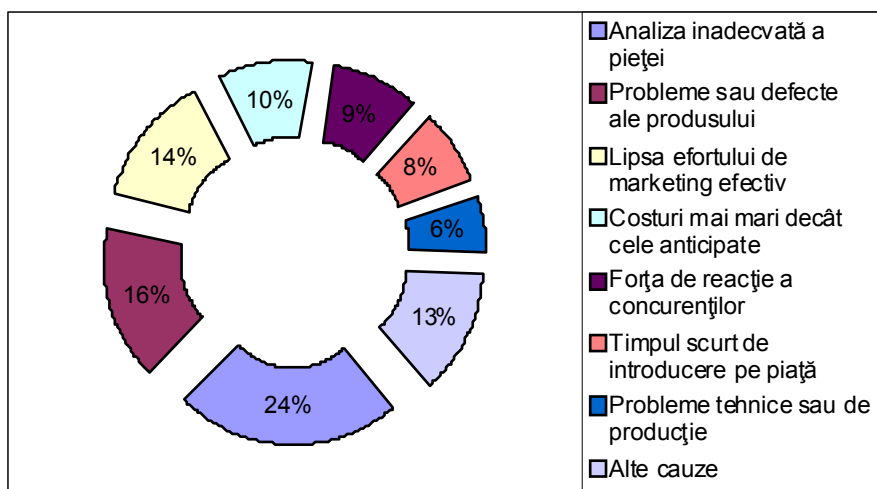
- Vânzări sub așteptări
- Rata profitului mult sub așteptări
- Costurile dezvoltării mult peste cele preconizate
- Investiții mult peste așteptări

#### 2. Cauze ascunse:

- Competitori puternici
- Estimarea unui număr mult mai mare de utilizatori
- Preț prea mare
- Probleme tehnice, de fabricație
- Acțiuni de promovare greșite
- Produse similare cu cele ale concurenței
- Nesatisfacerea nevoilor consumatorilor
- Distribuție inadecvată

Specialiștii de la InventVermount, într-o întâlnire desfășurată la Montpelier în 9 iunie 2005 au prezentat „Topul cauzelor eșecurilor noilor produse” (figura 3.3). Acest top sintetizează rezultatele unui studiu despre principalele cauze ale eșecurilor unor noi produse lansate pe piață. Rezultatele sunt prezentate în procente calculate în funcție de răspunsurile firmelor participante la studiu.

1. Analiza inadecvată a pieței (24%)
2. Probleme sau defecte ale produsului (16%)
3. Lipsa efortului de marketing (14%)
4. Costuri mai mari decât cele anticipate (10%)
5. Forța de reacție a concurenților (9%)
6. Timpul scurt de introducere pe piață (8%)
7. Probleme tehnice sau de producție (6%)
8. Alte cauze (13%)



**Figura 3.3 Topul cauzelor eșecurilor noilor produse**

Sintetizând părerile specialiștilor expuse în paragrafele anterioare putem aprecia ca motive ale eșecului noilor produse următoarele:

- Analiza incorectă ori insuficientă a pieței;
- Stabilirea greșită a segmentului țintă de consumatori;
- Poziționarea greșită a noului produs;
- Strategia de preț greșită sau implementată greșit;
- Posibile defecte ale noului produs;
- Planul de marketing nu este în concordanță cu realitatea;
- Plan de marketing greșit implementat;
- Alegerea greșită a locului sau a momentului lansării;
- Acțiuni de promovare insuficiente;
- Costuri de realizare și lansare mult mai mari decât cele preconizate;
- Reacție neașteptată din partea concurenței;
- Distribuție neadecvată situației;
- Previzionarea mult prea optimistă a vânzărilor.

În literatura de specialitate, cât și în practică eșecurile de produs se pot împărți în trei categorii:

1. Eșec absolut al produsului – se întâlnește în situația în care încasările nu reușesc să acopere nici măcar costurile variabile. În acest caz cheltuielile de dezvoltare a produsului nu se vor recupera niciodată devenind pierdere clară.
2. Eșec parțial al produsului – în acest caz încasările din vânzarea noului produs acoperă în totalitate costurile variabile și o parte din costurile fixe. Și în acest caz compania suferă pierderi din nerecuperarea în totalitate a investițiilor efectuate.

3. Eșec relativ al produsului – este situația în care compania obține profit din vânzarea noului produs însă mult sub așteptările (obiectivele) companiei.

În urma studiilor efectuate în domeniul cercetării-dezvoltării noilor produs, Cooper și Kleinschmidt consideră că principalul atu al succesului noului produs în reprezintă avantajul de unicitate sau superioritate a acestuia (Kotler, 2003).

Dacă produsul deține:

- un avantaj foarte mare are o rată de succes de 98%
- un avantaj moderat are o rată de succes de 58%
- un avantaj minim are o rată de succes de 18%

### ? Tema de reflecție

Identificați primele trei cauze ale eșecului unui nou produs ?





## Bibliografie

1. Bota M. (2011), *Perfecționarea managementului în întreprinderile din industria de îmbrăcăminte*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca
2. Cooper, R.G. (1993), *Winning at New Products* (Second Edition), Addison Wesley Publishing
3. Cooper, R.G. (1998), *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*, Perseus Books, New York
4. Crawford, C.M., Di Benedetto, C.A. (2005), *New Products Management*, McGraw Hill, USA
5. Cosma S. (2008), *Cercetări de marketing*, Editura Alma Mater, Cluj-Napoca
6. Cosma, S., Bota, M. (2004), *Bazele Marketingului*, Editura Alma Mater, Cluj-Napoca
7. Drucker, P.F. (2006), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Paperbacks, New York
8. Komninos, I. (2002), *Product Life Cycle Management*, Urban and Regional Innovation Research Unit, Thessaloniki <http://www.urenio.org>
9. Kotler, Ph. (2003), *Managementul marketingului*, Ediția a III-a, Editura Teora, București
10. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2011), *Marketing Management*, 13th edition, Prentice Hall
11. Moore, W.L., Pessemier, E.A. (1993), *Product planning and management: designing and deliveries value*, McGraw-Hill International Editions, Singapore
12. Murphy, P.E., Enis, M., (1986), *Classifying product strategically*, Journal of Marketing, Volume 50, pp 24-42
13. Paina, N., Pop, M. D. (1998), *Politici de marketing*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca
14. Peters, T. (1997), *The Circle of Innovation*, Alfred A. Knoph, New York



ISBN: 978-973-595-794-0